

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل



ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مستشفى محمد الصديق بن يحي-جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وعمل

إشرافالأستاذ:

توفيق بوخدوني

إعداد الطالبتين:

حليمة بن زغوية

وسام بيوض

السنة الجامعية 2021 - 2022



شكر وتقدير

نتوجه بالشكر لله على ما أعطانا من نعم وقدره وصبر وتوفيق لإنجاز هذا
العمل.


والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء شفيع الأمة يوم القيامة.

كما لا يفوتنا أن نتجه بخالص الشكر والإمتنان وفائق الاحترام والتقدير للإستاذ الدكتور
"توفيق بوخدوني"

لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى ما قدمه لنا من توجيه وإرشاد وتخصيص جزء من
وقته وجهده لمتابعة هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر أيضا إلى الأساتذة المحكمين الذين أكرمونا بالعطاء وتقدير النص.

وأخيرا نتقدم بالشكر إلى كل من أمدنا بيد العون من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا
العمل .



إهداء

رفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات ."

صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله أما بعد. أهدي هذا العمل المتواضع إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين.... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى ملائكتي في الحياة.... وإلى معنى التفاني وسر الوجود.... إلى من ملأني عيونني بنورها... إلى من سقنتني شوقنا بجانها.... إلى من يشتهي اللسان نطقها... إلى أمي الحبيبة.

إلى من كلفه الله بالمهابة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار.... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار... إلى أبي العزيز

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتبه القلم إلى من قاسموني حلوى الحياة ومرها. تحت السقف الواحد... إخوتي وأخواتي " أمنة، خديجة، محمد السعيد، سلمان، جهاد ورحمة وسمية وصهيب وإلى أختي الحبيبة زينب وأولادها مروة وزهرة وأحمد ياسين وزوجها عبد القادر... ولا أنسا أخي وحبيبي المتوفى "أحمد ياسين" رحمه الله.

إلى كل من يحمل لقب " بن زعيوة " وعلى رأسهم المقربين أعمامي وأخوالي وكل أولادهم... إلى أحسن من عرفني بهم القدر، الأصدقاء القدامى وأصدقاء الدراسة " وسام وليلى وسارة ورميسة وأشواق و وسيلة وإلى كل أصدقاء الدراسة.

إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يدركهم قلبي. أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم وأنتم في الفؤاد حضور إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير نسأل الله أن يجعلنا ممن يكثر ذكره وينال فضله ويحفظ أمره وأن يغمر قلوبنا بحبته.

حليمة

إهداء

"إقرأ باسم ربك الذي خلق. خلق الإنسان من علق. إقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم"
أحمد الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع أنواع الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي عمرني به فوفقتني إلى ما
أنا عليه راجية منه دوام نعمه وكرمه.

أهدي خلاصة جهدي إلى

التي حملتني وعمرتني بحنانها وكانت سنداً لي في السراء والضراء وسهرت الليالي من أجل راحتي وسعادتي
وربتني على مكارم الأخلاق.. إلى أمي العزيزة "حبيبة" أطال الله في عمرها.

إلى الذي تكفل بمشقة تعليمي ولم يبخل علي بشئ، الذي رباني وأرادني أن أبلغ المعالي، إلى الذي كان
مثلي العالي في الصبر وطاعة الله أبي "عزوز" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد إلى من علموني علم الحياة، إلى من أثروني على أنفسهم... إخوتي "سميرة"
و"إيمان" و"سفيان" جعل الله حياتهم كلها سعادة.

إلى النجوم المضيئة التي أثارته بينتنا إلى مصدر الجمال والسر والوجود "لوي" و"أبي" و"حورية" و"أمير"
و"تقوى".

إلى صديقاتي الكريمات اللتان قاسموني حلاوة العيش "حليمة" و"ليلي" و"خولة" جعل الله حياتهم كلها سعادة.

وفي الأخير أهدي هذا العمل إلى خطيبي "ندير" حفظه الله وأطال في عمره وجعل حياته كلها فرح وسعادة.

إلى كل من وقف إلى جانبي ودعمني ولو بكلمة... شكراً جزيلاً.

إلى كل من ذكرهم قلبي... ولم يذكرهم لساني.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة	
15	تمهيد
16	1. إشكالية الدراسة
18	2. فرضيات الدراسة.
18	3. مبررات اختيار الموضوع
19	4. أهداف الدراسة
19	5. أهمية الدراسة
20	6. تحديد مفاهيم الدراسة
30	7. الدراسات السابقة والمتشابهة
48	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ضغوط العمل	
55	تمهيد
56	1. تعريف ضغوط العمل

56	2. أهمية ضغوط العمل
57	3. أنواع ضغوط العمل
60	4. عناصر ضغوط العمل
61	5. مراحل ضغوط العمل
63	6. أسباب ضغوط العمل
64	7. مصادر ضغوط العمل
67	8. آثار ضغوط العمل
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
74	تمهيد
75	1. تعريف الأداء الوظيفي
75	2. خصائص الأداء الوظيفي
76	3. أنواع الأداء الوظيفي
77	4. عناصر الأداء الوظيفي
80	5. العوامل المؤثرة في ضغوط العمل
81	6. تعريف تقييم الأداء الوظيفي
82	7. فوائد تقييم الأداء الوظيفي
83	8. أهداف تقييم الأداء الوظيفي
84	9. طرق تقييم الأداء الوظيفي
86	10. مشكلات الأداء الوظيفي
88	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: المقاربات النظرية للدراسة	

93	تمهيد
94	1. النظرية الكلاسيكية
94	1.1. نظرية الإدارة العلمية
96	2.1. نظرية المبادئ الإدارية
98	3.1. النظرية البيروقراطية
100	2. النظريات النيوكلاسيكية
101	1.2. نظرية العلاقات الإنسانية
103	2.2. نظرية الحاجات
105	3.3. نظرية x و y
107	3. النظريات الحديثة
107	1.3. النظرية البنائية الوظيفية
110	2.3. نظرية الإدارة بالأهداف
111	3.3. نظرية الإدارة اليابانية Z
113	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
117	تمهيد
118	1. مجالات الدراسة
123	2. عينة الدراسة
124	3. منهج الدراسة
125	4. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
132	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
134	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	
138	تمهيد
139	1. عرض وتحليل معطيات الدراسة
143	2. عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
143	1.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
149	2.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

155	3.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
164	3. مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضيات
164	1.3. مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
165	2.3. مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
166	3.3. مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
167	4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
170	5. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
174	6. الاستنتاج العام للدراسة
175	7. توصيات ومقترحات الدراسة
177	خلاصة الفصل
179	الخاتمة
181	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

أولاً: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
60	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية	01
99	خصائص البيروقراطية	02
122	عدد الموظفين في المؤسسة الإستشفائية	03
128	عبارات الإستمارة قبل وبعد التعديل	04
129	آراء المحكمين حول بنود الإستمارة	05
130	الثبات لمحاور الدراسة بإستخدام ألفا كرونباخ	06
131	الثبات الكلي للإستمارة	07
139	الموظفين حسب الجنس	08
139	الموظفين حسب السن	09
140	الموظفين حسب المستوى التعليمي	10
14	الموظفين حسب الحالة الإجتماعية	11
141	الموظفين حسب مدة الخبرة المهنية	12
142	الموظفين حسب محل الإقامة	13
143	الموظفين حسب الراتب الشهري	14
144	كثرة الضوضاء تعرقل إنجاز عملك	15
144	درجة الحرارة في مكان عملك	16
145	الإضاءة غير ملائمة في مكان عملك	17
146	التهوية غير كافية في مكان عملك	18
147	تصميم ملائم لطبيعة عملك	19
147	المستشفى الذي تعمل به يوفر لك المتطلبات الازمة	20
148	تنزعج من كثرة الزيارات داخل المستشفى	21
149	مكان عملك يشعرك بعدم الراحة	22
149	تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل	23
150	مراقبة المسؤول سير العمل بصفة دورية	24
151	شعور العامل بعدم الإرتياح مع جماعة العمل التي ينتمي إليها	25

فهرس الجداول الأشكال

152	يهتم رؤسائك لمناقشة أساليب العمل	26
152	تشعر بالإستياء عند بذل مجهود أكبر ولا تجد إهتمام من طرف رئيسك	27
153	تتعاون مع زملائك في أداء بعض المهام	28
154	تؤثر مشاكلك العائلية على المواظبة في أداء مهامك	29
155	تنسيق المهام مع زملائك يزيد من التفاعل في أداء عملك	30
156	حجم المهام المسندة إليك تفوق طاقتك	31
157	يتطلب عملك درجة عالية من الدقة والإنتباه	32
157	الوقت المخصص للعمل لا يسمح بإنجاز المهام المسندة إليك	33
158	يحتاج إنجاز عملك إلى بذل مجهود أكبر	34
159	تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك	35
159	تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام	36
160	حجم العمل الذي تقوم به يستنزف أوقات إضافية	37
161	تشعر بالتعب بعد نهاية العمل	38
162	تمنحك المؤسسة علاوات	39
163	تشعر بالضغط أثناء أداء مهامك	40

ثانيا: فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
61	عناصر ضغوط العمل	01
63	مراحل ضغوط العمل سيلاي	02
80	الأداء الفعال	03
96	تقنية علمية لتحسين إنتاجية الأفراد في عملهم لنظرية تايلور	04
104	هرم الحاجات لـ ماسلو	05

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
	الإستبيان
	طلب تسهيلات إجراء الدراسة الميدانية
	الملحق (01): الهيكل التنظيمي للمصالح الإستشفائية والجناح التقني
	الملحق (02): الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي

مقدمة

مقدمة:

تعد ظاهرة ضغوط العمل في التنظيمات المختلفة أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال، وذلك بسبب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة التي تتركها على الأفراد العاملين فيها، حيث تختلف مصادر وأشكال الضغوط من مؤسسة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر.

فضغوط العمل ليست وليدة العصر الحديث وإنما وجدت منذ وجود الإنسان على الأرض، لكنها ازدادت بصورة أكبر في هذا العصر نتيجة للتطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وتطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى زيادة العدد الهائل للعاملين في المنظمات وكذلك عبر حجمها وزيادة أعباء العمل فيها. لذلك أصبحت ظاهرة عامة لا يمكن تجنبها، حيث أنها تشمل كل المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وكذلك على العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين لكن تأثيرها يكون بدرجات متفاوتة.

ومن هنا يمكن القول أن زيادة الضغوط المهنية وعدم قدرة الموظفين على التأقلم معها خاصة في ظل عدم وعيهم بكيفية التغلب على متطلباتها، وقلة الوسائل والإجراءات التي تساعدهم على ذلك، فإن هذه الضغوط تؤدي إلى اختلالات ومشاكل تعيق تحقيق أهداف المنظمة، وظهور بعض الحالات من اللامبالاة وقلة الدافعية ونقص الإبداع وعدم القدرة على الابتكار ومواصلة العمل.

قد لا يشعر جميع العاملين بالضيق والتوتر من ضغوط العمل، بل قد يستجيب بعضهم بشكل إيجابي ويستمررون بالتحدي ولكن زيادة التوتر إلى مستويات عالية يؤدي إلى نتائج سلبية مثل إصابات العمال بأمراض مهنية كالقلق والتوتر والإحباط الذي يؤثر على صحتهم النفسية والجسدية ويجعلهم عرضة لكثير من الأمراض والمخاطر كل هذا يعود بنتائج سلبية على مستويات أدائهم في العمل وموقفهم اتجاه عملهم ومؤسساتهم، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في تلك المؤسسات وبيئاتها، وعليه تبقى العلاقة الحاصلة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي أمر بالغ الأهمية وجب البحث فيه خاصة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.

أي أن كل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي تؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال دراستنا هذه.

ومن هذا المنطلق قسمنا دراستنا الحالية إلى جانبين رئيسيين:

الأول يتمثل في الإطار النظري للدراسة: حيث تم تقسيمه إلى أربعة فصول

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى موضوع الدراسة والذي يضم إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمثابفة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى المتغير الأول للدراسة وهو ضغوط العمل وقد تضمن على عدة عناصر منها: تعريف ضغوط العمل، أهميتها، وأنواعها، عناصرها، مراحلها، أسبابها، مصادرها، وأخيراً آثارها.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى المتغير الثاني للدراسة وهو الأداء الوظيفي وقد تناولنا فيه تعريف الأداء الوظيفي، خصائصه، أنواعه، عناصره، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تقييم الأداء الوظيفي الذي تناولنا فيه تعريفه، فوائده، أهدافه، طرقه ومشكلاته.

الفصل الرابع: تم فيه عرض المقاربات النظرية المفسرة للدراسة منها، النظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، النظرية البيروقراطية)، تليها النظريات النيوكلاسيكية (نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، نظرية X و Y)، ثم النظريات الحديثة (النظرية البنائية الوظيفية، نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية الإدارة اليابانية Z).

أما الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين:

الفصل الخامس: تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك بتوضيح مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني)، وكذا تحديد عينة الدراسة والمنهج المستخدم، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات (الوثائق والسجلات، الملاحظة، الاستبانة، المقابلة)، وأخيراً عرض أساليب تحليل البيانات (الأسلوب الكمي والكيفي).

الفصل السادس: تم عرض فيه مناقشة نتائج الدراسة، حيث تناول مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء فرضيات الدراسة، ثم مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الدراسات السابقة، مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء البناء النظري بالإضافة لبعض توصيات ومقترحات الدراسة، وختمت هذه الدراسة بالخاتمة.

الفصل الأول

تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. مبررات اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة والمثابفة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الباحث السوسيولوجي يركز أساساً على تحديد موضوع الدراسة، حيث يجب عليه أن يضع أسس منهجية يتبعها لكي يكون موضوع دراسته منهجاً، ووفق هذا المنظور سنعرض من خلال هذا الفصل الإطار العام لهذه الدراسة، سنتطرق من خلاله لعرض مختلف العناصر كل من الإشكالية والفرضيات، وأيضاً أسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى الأهمية والأهداف وتحديد المفاهيم الأساسية التي تركز عليها الدراسة ومفاهيم أخرى ذات الصلة بالدراسة وكذلك الدراسات السابقة والمتشابهة.

1. الإشكالية:

تحظى المؤسسة بمكانة بارزة وأهمية كبيرة لما تحققه من مكاسب للفرد والمجتمع، وذلك نظرا للتطورات التي تشهدها المؤسسة في مختلف المجالات التعليمية والاقتصادية، والاجتماعية وغيرها، مما يتوجب علينا فهم طبيعة والية العمل في المؤسسة ومعرفة أجزائها والعلاقات الرابطة بين أركانها المختلفة.

المؤسسة لها دورا هاما لتطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي، والذي أصبح ضرورة حتمية لتحقيق أهدافها المسطرة، فالاهتمام بالعامل أو الفرد مادي ومعنوي وتوفير جو مناسب للعمل يساهم ويشجع بشكل كبير على بذل مجهود أكبر، لذلك نجد العمال هم العنصر الفعال في أي مؤسسة أو منظمة وهم قادرين على استيعاب المفاهيم والأفكار الجيدة التي تساعد على استغلال ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف الفيزيائية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية في تحقيق أهدافها بمستوى جيد من الكفاءة والفعالية في ظل الحراك التنافسي الذي تشهده المؤسسة اليوم.

فقد حظي موضوع الأداء باهتمام كبير في تسيير المنظمات، حيث دفع الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة إلى الاهتمام الكبير بهذا الموضوع وذلك لتداخل وتنوع المؤثرات التي تؤثر فيه، إذ يعد موضوع الأداء موضوعا واسعا تتميز عناصره ومعالمه بالديناميكية، بحيث تتغير بتغير ظروف وعوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، فهو يشير في عمومه إلى انجاز الأعمال بالمعايير المطلوبة، بكفاءة وإخلاص.

فالأداء الحسن هو نتاج عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد الغاية منه تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة من خلال استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل وتوفير المناخ والجو المناسب للعمل، وهذا ما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويضمن لها الاستقرار والاستمرار.

حيث أن المثبرات و المواقف المتعددة في بيئة العمل قد يلاحظها أو يعيشها الأفراد العاملين فيها، سواء كانت منها مادية أو سيكولوجية أو تنظيمية جعلتهم يتأثرون بها، ويتمثل هذا التأثير في حدوث ضغوطات تجعلهم قلقين ومتوترين ومضطربين، بحيث تسهل استشارتهم وتكثر انفعالاتهم وهذا ما يؤثر على سلوكياتهم والتي تنعكس بدورها على أدائهم الوظيفي بشكل عام، وبما أن معظم الأفراد يواجهون أنواع متعددة من الضغوط سواء كانت بسبب العمل أو غيره كل هذا أدى إلى اهتمام العديد من الباحثين أمثال: "هانز سيللي، جيب سون، دونلي..." في علم النفس والسلوك التنظيمي بدراستها نظرا للآثار التي

تخلقها، وعليه فإن العوامل المتسببة في حدوث الضغوط متنوعة وتختلف استجابة الأفراد لها حسب طبيعتهم وتأثرهم. وفي هذا الصدد يرى "سكنر" أن الضغط يعتبر من أهم المكونات الطبيعية في حياة الفرد اليومية وأنه ينشأ عن طريق تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن ثم لا يستطيع الفرد تجنبه، وبما أن الفرد العامل يمضي ما بين ثمانية إلى عشر ساعات يوميا في عمله فهذا لا يمنع أنه سوف يكون تحت تأثير الضغوط الموجودة في المؤسسة التي يعمل فيها، والتي تختلف مسبباتها ومصادرها من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى وذلك حسب المتغيرات التنظيمية السائدة فيها، فالثقافة التنظيمية والنمط الإشرافي وطبيعة العمل والمناخ المادي والعلاقات الإنسانية كلها تلعب دورا كبيرا في إحداث الضغط، كما يمكن أن يكون الفرد هو مصدرا لها، من خلال شخصيته وسلوكياته والحالة الاجتماعية التي يعيشها، بالإضافة إلى المواقف و الأحداث غير العادية التي يتعرضون لها في مكان العمل مثل: غموض الدور، عبء الدور، وفضلا عن المتطلبات والمهام الكثيرة التي تطلب منهم والتي تتجاوز في كثير من الأحيان إمكانياتهم وقدراتهم مما يؤدي في بعض الأحيان إلى صعوبة التكيف معها.

ومن هنا نستنتج أن لضغوط العمل سبب رئيسي تنظيمي في عدم الاتزان، وينعكس ذلك على عوامل مرتبطة بالعمل أو البيئة المحيطة به، كما يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية وأداء، باعتبار أن الأداء في أي مؤسسة أو منظمة يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله الجهود كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة وهو ما يبرر سعي المنظمات لدراسة العلاقة بين ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء العاملين وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على واحد من أهم القطاعات، وهو القطاع الخدماتي من خلال إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، لإعطاء وصف واقعي حول ظاهرة ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء العاملين.

وعلى ضوء ما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في السؤال الجوهرى المتمثل فيما يلي:

📌 ما هي انعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي؟

وقصد ضبط الموضوع والتحكم في مساره ثم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤدي الظروف الفيزيائية إلى الحد من دافعية أداء العاملين؟
- هل تزيد العلاقات الإنسانية من التفاعل المهني بين العمال؟
- هل يؤدي عبء العمل إلى التقليل من فاعلية العاملين؟

ومجمل هذه التساؤلات هي لتحديد مسار البحث العلمي وتكون لها إجابات في فصول الجانب النظري والجانب التطبيقي وهي تؤسس لفرضيات الدراسة التي سيتم التطرق إليها بالتفصيل وفق مؤشراتها وتجاذباتها وارتباطاتها وهذه الفرضيات كالتالي:

2. الفرضية الرئيسية:

✚ هناك انعكاسات لضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

وتتدرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية:

الفرضية الأولى: تؤدي الظروف الفيزيائية إلى الحد من دافعية أداء العاملين.

الفرضية الثانية: تزيد العلاقات الإنسانية من التفاعل المهني بين العمال.

الفرضية الثالثة: يؤدي عبء العمل إلى التقليل من فاعلية العاملين.

3. مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع بحث علمي لا يمكن أن يخضع لمنطق العفوية بل إنه يجب أن يرتكز على مبررات وأسباب محددة منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، تعبر في مجملها على مدى إحساس الباحث أو هيئة البحث بمشكلة موضوع بحثهم وتكشف عن دوافعهم في دراستهم. وعلى ضوء ذلك هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار الموضوع تتمثل فيما يلي:

1.3. المبررات الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع محل الدراسة.
- لفت الانتباه لمثل هذه المواضيع ذات الأهمية البالغة.
- الرغبة في الاحتكاك بالميدان ومعرفة طريقة عمل المؤسسات الاستشفائية.
- الفضول العلمي لمعرفة بعض أبعاد وجوانب الموضوع.

2.3. المبررات الموضوعية:

- قابلية الظاهرة للدراسة الميدانية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل ولموسة في الواقع حيث يمكن تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وأدوات جمع البيانات لدراستها.
- السعي إلى إبراز وجود حلقة وصل بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

- تدعيم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.
- التعرف على أبرز سلبيات نظام الترقية المطبق في المؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

إن الرغبة في دراسة أي موضوع هو الوصول إلى نتائج تفيد المجتمع بصفة عامة والبحث العلمي بصفة خاصة، ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.4. الأهداف العلمية:

- التدريب على العمل المنهجي في إعداد البحوث الاجتماعية.
- التحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- الهدف العلمي الذي يتمثل في إنجاز مذكرة التخرج في علم الاجتماع التنظيم والعمل كجزء مكمل لنيل شهادة الماستر.
- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانياً ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- التوسع في دائرة المعارف المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد في الدراسة البحثية العلمية.

2.4. الأهداف العملية:

- محاولة تكوين إطار نظري متكامل يغطي مجمل أدبيات ضغوط العمل وما يرتبط به من مفاهيم وما يتعلق به من موضوعات ذات صلة وتأثير متبادل.
- بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء وسبل قياسه.
- تقديم بعض الإجراءات اللازمة التي يتوقع أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد تكون من شأنها الحد من مسببات ضغوط العمل والتخفيف من أثارها السلبية على العاملين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

5. أهمية الدراسة:

تعاني العديد من المنظمات في العصر الحالي على اختلاف أنواعها من ازدياد انتشار ظاهرة ضغوط العمل داخل بيئتها التنظيمية والتي إن استمرت تترك آثاراً سلبية على العاملين، كالقلق والاضطراب، وخلق نوع من الروتين والملل كل هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم وعدم شعورهم

بالاستقرار داخل المؤسسة، ومن هذا تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله من خلال إشكالياتها وفرضياتها المطروحة، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء المكتبة بمجموعة من المعلومات الهامة في مجال البحث العلمي وإدراك النقص الذي قد يكون حاصلًا في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، الاطلاع على حجم الظاهرة داخل المؤسسة الاستشفائية، وإمكانية فتح آفاق جديدة للباحثين الجدد لمواصلة البحث في مجال ضغوط العمل والأداء الوظيفي والبحث عن أسباب الوصول إلى نتائج في مجال موضوع الدراسة مما يساعد على إيجاد حلول إجرائية للمشاكل الواقعة داخل المؤسسة.

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

المفاهيم الأساسية:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية النظرية التي ينطلق منها البحث في إنجاز بحثه، وتعتبر المفاهيم بمثابة الأدوات أو المفاتيح التي تنقل من خلالها الأفكار النظرية إلى واقع ملموس فيطلع عليه القارئ ويدرك مضامينها، لذا كان على الباحث أن يحدد المفاهيم بالشكل الذي يمكن القراء ويسمح لهم بفهم المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون إلتباس.

ونظرا لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأي دراسة، فقد قمنا بضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا وهو: ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي.

1.6. مفهوم الضغط:

لغة: "من الضغط يضغط، ضغطا بمعنى اعتصره، حتى تضاعل حجمه، وعليه فالضغط هو العصر. ضغط عليه بمعنى شد". (جوزيف، 2000، ص 534).

ويعرف في معجم المصطلحات التربوية و النفسية الضغط انه " مشتق من الفعل اللاتيني stringers الذي يعني ضيق، شدة ومنه أخذ الفعل الفرنسي êtreindre بمعنى: طوق ذراعيه وجسمه مؤديا إلى الاختناق الذي يسبب القلق. (شحاتة و النجار، 2003، ص 208).

ويعرف أيضا على انه: القلق والقهر والاضطراب. (ابن منظور، دس، ص 42).

- اصطلاحا:

عرف **جيبسون** وزملاءه **gibson** الضغط بأنه "استجابة متكيفة تعد لها الفروق الفردية أو العمليات النفسية، والتي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية أو جسدية عالية." (حريم، 2004، ص 284).

ركز هذا التعريف على الآثار السلبية التي تنشأ نتيجة ضغوط نفسية وجسدية التي يتعرض لها الفرد في مكان العمل.

ويعرف **grat h** الضغط بأنه " عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص". (العميان، 2004، ص 160).

يشير هذا التعريف إلى ارتباط ضغوط العمل ببيئة العمل.

ويعرف أيضا الضغط بأنه "حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حد سواء، وبين قدرتنا على إشباع هذه المطالب " (الصوص، 2008، ص 85).

يفهم من هذا التعريف أن الضغط هو حالة من عدم توازن قدرات الفرد بين مطالبه الداخلية و الخارجية.

2.6. مفهوم العمل:

لغة: "من عمل، أي فعلا عن قصد، مارس نشاطا وقام به بجهد للحصول على منفعة أو للوصول إلى نتيجة مجدية " (www.almaany. h 19/53 . 01/03/2022).

كما جاء في القاموس هو " المهنة والفعل وجمعه أعمال، وأعمله واستعمله غيره، واعتمل عمل بنفسه، ولغة المهنة والفعل عن قصد". (السكرانة، 2009، ص 26).

أما معجم مصطلحات علم الاجتماع فيعرف العمل على أنه " مجهود إرادي عقلي أو بدني يتضمن التأثير على الأشياء وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد، كما انه وظيفة اجتماعية تحقق فيها شخصية الفرد." (بدوي، د، س، ص 236).

اصطلاحاً:

يعرف معجم الموارد البشرية العمل: بأنه "بذل جهد بدني أو عقلي لإتمام شيء ما أو لتحقيق هدف معين، هي مهنة يزاولها الفرد ويتقاضى عنها أجر، والعمل هو المكان الذي يتفاعل فيه الفرد بصاحب العمل، يشكل العمل أهم جزء في حياة الإنسان وذاته وكيونته". (حريم، 2009، ص46).

من هذا التعريف نفهم أن العمل هو ذلك الجهد العضلي والفكري الذي يبذله الإنسان من أجل غاية ما بأجر من صاحب العمل.

يعرف هيجل " العمل هو أساس الحرية، وحرية الإنسان في الكون لأن العمل هو وسيلة أساسية لخلق الثروة في المجتمع". (دمري، د س ، ص 18).

يفهم من تعريف هيجل أن العمل هو عبارة عن مقياس للتحرر، وأنه نشاط اجتماعي يخلق به الثروة التي تعبر عن ذاته.

ويعرف التوريجري العمل بأنه الجهد البشري الذي ينصرف إلى القيام بالنشاط الاقتصادي على اختلاف تخصصاته العضلية والذهنية، الإنتاجية والخدماتية، الإدارية والتنظيمية. (التوريجي وآخرون 2004، ص 203).

يفهم من هذا التعريف أن العمل ميزة بشرية، فهو جهد يقوم به العامل من أجل غاية اقتصادية سواء ذهنية أو جسدية.

ويعرف العمل أيضاً بأنه المهام والأنشطة التي هي جزء من دور أو وظيفة، ومعنى العمل ينطبق على العلاقات التي يحافظ الشخص من خلالها على مكان عمله مع رؤسائه، والموظفين والزلاء والزبائن. (mourine et gagne. 2021. P 05).

موجز القول أن العمل هو فرع المهنة أو جانب المهنة الذي يقوم به الفرد فعلاً، والذي من أجله يشغل وظيفة. (محمد موسى، 2010، ص 255)

3.6. مفهوم ضغوط العمل:

يعرف هانز سيلاي hansselye " أنها أمراض التكيف والضغوط هي عبارة عن تجارب محبة يسعى الفرد إلى منع حدوثها مرة أخرى، كما يسعى إلى تناسيها " (جلدة، 2009، ص 174).

هذا التعريف يركز على التكيف مع الضغوط وتناسيها.

كما عرفها بينت نيومان beehatnewman بأنها " حالة ناشئة عن تفاعل الناس وأعمالهم وتتصف بتغيرات داخل الناس تحيرهم على الخروج عن عملهم العادي". (محمد حامدات، 2008، ص 162).

هذا التعريف يركز على التفاعل بين الأفراد وتأثيره على الفرد.

يعرف باون ضغوط العمل على أنها : "الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ عن البيئة". (عياصرة، و بني أحمد محمد، 2008، ص 107).

أما حسن رواية فقد عرفتها بأنها : "مجموعة من التفاعلات بين الفر وبيئته والتي تؤدي إلى حالة وجدانية غير سارة كحالات التوتر والقلق التي يشعر بها الفرد نتيجة الصعوبات والمعوقات التي تواجهه". (رواية، 2000، ص 365).

ومن هذين التعريفين يمكن القول بأن ضغوط العمل هي حالة من الإجهاد النفسي والبدني والتي تؤثر على سلوك الفرد ورضاه عن عمله وهي ناتجة عن مختلف المنبهات الصادرة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناجمة عن الفرد نفسه.

المفهوم الإجرائي :

ضغوط العمل هي عبارة عن مثيرات داخلية أو خارجية تحيط بالفرد في بيئة عمله، وتحدث لديه حالة من عدم التوازن، نفسيا وجسميا، تجعله يقوم بردود أفعال يجسدها سلوكه كاستجابة لما يمر به.

❖ تحديد بعض المفاهيم ذات الصلة بضغط العمل:

1. عبء العمل:

يعرف عبء العمل بأنه: "تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازها في الوقت المحدد أو قد تكون فيشكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة. (أنوار حسين، 2013، ص 213).

كما تعرفه أيضا سهيلة محمد عباس بأنه: "يشير إلى معدلات إنتاجية العامل أي حجم النشاط الذي يقوم به العامل كأن يكون نشاطا بيعا أو إنتاجيا أو خدميا". (محمد عباس، 2006، ص 66).

2. ظروف العمل:

يعرفها خضير كاضم حمود وياسين كاسب الخرشة بأنها " طبيعة الظروف التي يعمل بها الفرد، والمؤشرات المتعلقة بها كضوضاء والزحام والرطوبة والتهوية والحرارة والنظافة الخ. ويدخل في نطاقها المخاطر أو الحوادث التي يحتمل أن يتعرض لها الفرد أثناء العمل. " (كاضم و الخرشة، 2007، ص 177).

ويعرف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ظروف العمل بأنها الظروف التي يؤدي شاغل الوظيفة مهامه. ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو في بيئة العمل الخارجية، وتعرضه للحرارة والرطوبة والغبار وغيرها من الظروف المناخية كأحد عوامل تقييم الوظيفة. " (الصحاف، 2003، ص 21).

3. القلق:

يعرف المعجم الوسيط القلق على النحو التالي: " قلق الشيء حركة وغيره وأزعجه، والمقلق الذي لم يستقر في مكان واحد، ولم يستقر على حال، وقلق، إضراب وانزعج، فهو قلق: والقلق حالة انفعالية تتميز بالخوف مما قد يحدث، والمقلق: الشديد الخوف يقال: رجل مقلق ". (الغامدي، سنة 2013، ص 35).

كما يعرف القلق أيضا أنه "إحساس يترقب خوف غير مريح يصاحبه زيادة في نشاط الجهاز العصبي اللاإرادي والمغذي لكل الجسم. مثل الدورة الدموية والأوعية والقلق و المعدة والقولون. فالقلق هو ترجمة لأعراض جسدية والبيئة المحيطة تشجع ظهور القلق فالعوامل النفسية والاجتماعية تلعب دورًا في نشاط المرض. (عكاشة، 200، ص 3).

4. التعب:

يعرف أحمد عزت راجح التعب بأنه "حالة عامة تنشأ عن عمل أو نشاط سابق-حركيا كان هذا النشاط عقليا - وتبدو في مظاهر ثلاثة:

- نقص فعلي متزايد في الكفاية و الإنتاجية.
- شعور ذاتي بالضيق والألم.
- تغيرات فسيولوجية مختلفة كزيادة سكر الدم. (طارق، 2007، ص 137).

"التعب هو فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسماني "عرفته الموسوعة العالمية بأنه: "استجابة تنشأ عن طريق العمل بشكل كثيف وينتهي الإحساس به عن طريق الراحة " (الصيرفي، 2007، ص 317).

5. الإحباط:

يعرف الإحباط على أنه " منع أو تعويق محاولة الفرد التي يبذلها من أجل إشباع حاجاته ورغبات هو يستحمل هذا المصطلح للإشارة إلى الحالة الانفعالية التي تتميز أساسا بالغضب". (مداس، 2003، ص 189).

كما أنه يعبر عن إعاقة الفرد عن الوصول لأحد الأهداف الهامة التي في تحقيقها أو منعه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله. (الصيرفي، سنة 2007، ص 47).

6. التوتر:

يعرف التوتر بأنه: "حالة من الإجهاد النفسي والبدني التي يتعرض لها الموظف نتيجة لتعرضه لطلبات أو معوقات أو فرص غير عادية في موقع العمل". (السالم، 2009، ص 362).

4.6. مفهوم الأداء:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي اصطلاحا ننظر إليه من الناحية اللغوية أولا :

لغة: الفعل من كلمة أداء perfrom، يؤدي، ينجز، يؤدي وفق لعرف معين، يعمل". (الدحلة، 2001، ص 95)

ويعرف **المعجم الوسيط** فإن معنى الفعل "أدى" هو قام بشيء ما وأدى فلان الدين بمعنى قضاة وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أد لي بها و أدى الشيء بمعنى أوصله إليه والأداء هو التأدية والتلاوة". (معجم اللغة العربية، 2014، ص 10).

الأداء هو نقل الأفكار أو الآراء من فرد لأخر عن طريق اللغة، الكلام الكتابة أو الإشارات "أدى الشيء: أوصله". (مدحت، 1971، ص 17).

- اصطلاحا:

إن شيوع وكثرة استعمال مصطلح الأداء خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول مدلوله ومن بين التعاريف المقدمة ما يلي:

يعرفه علي السلمي بأنه: "ذلك النمط من السلوك الذي يديه العنصر البشري في مجال العمل" (السلمي، 1997، ص97).

في هذا التعريف ركز علي السلمي على ربط الأداء بسلوك العاملين داخل أماكن العمل.

أما **chevalier آخرون** فيرون أن الأداء هو "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل، كرأس المال، المعرفة، العمل...، كما أنه ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن العامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله". (حروش، 2013، ص 200).

في هذا التعريف يرون أن الأداء هو لكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.

ويعرف علي السلمي الأداء بأنه: "الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل فالمستوى في الأداء. (عبد الباقي، 2005، ص 175).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء لا بد أن يجمع بين الدافعية للإنجاز مع القدرة على العمل مع وجود مستوى في الأداء.

5.6. مفهوم الوظيفة:

- لغة: "جمع وظائف المنصب، العمل في شركة أو دوائر أو مؤسسة مقابل أجر". (قبعة وأبو نصري، 2008، ص38).

كما تعرف أنها "ما يقدر عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين، وتأتي بمعنى الخدمة المعينة". (السكرانية، 2009، ص27).

- اصطلاحاً:

تعرف الوظيفة بأنها: "مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات". (أبو بكر، 2008، ص53)

بمعنى أن الوظيفة هي نشاط يقوم به العامل في المؤسسة يهدف من خلاله تغيير المادة من صورتها الأولى إلى صورة أخرى.

وتعرف الوظيفة بأنها: "أدوار العمل، فيمكن أن موقفا مهنيا، وكل عمل يتطلب مهمات خاصة تنفذ في سياقات محددة، وكل واحدة تشمل مجموعة من الواجبات والمسؤوليات". (عوض، د.س، ص 18).

يفهم من هذا التعريف أن الوظيفة هي عبارة عن أدوار للعمل، تشمل على واجبات ومسؤوليات.

كما تعرف أيضا على أنها: "مجموعة مهام تستند إلى شخص واحد ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف". (برنوطي، 2004، ص 141).

يمكن القول أن الوظيفة بمعنى هذا التعريف جملة من المسؤوليات تتجسدي شكل مهام توكل إلى شخص واحد.

6.6. مفهوم الأداء الوظيفي:

عرفه ميلرو برميلي miller&bromiley على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الموضوعية". (الغالي وصبحي، 2007، ص 477).

ركزوا في هذا التعريف على كيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق معا". (ذرة، 2003، ص 25).

يفهم من هذا التعريف أنه ركز على سلوك الفرد والنتائج التي يحققها. كما يعرف أيضا الأداء الوظيفي على أنه: "الجهد الذي يبذله الفرد، حيث يعبر على المستوى الذي حققه من ناحية كمية وجود المهام المطلوبة أو من الوقت المحدد به". (غربي وآخرون، 2007، ص 130).

يفهم من هذا التعريف أن الفرد يبذل الجهد من خلال المهام المختلفة المكونة لعمله وفق جهد معين وطريقة معينة وهو ما يسمح بتحقيق النتائج المرغوبة بأقل تكلفة وبجودة عالية.

❖ تحديد بعض المفاهيم ذات الصلة بالأداء الوظيفي:

1. الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: "تلك المؤهلات التي يتم قياس مستوى كفاءتها، والاعتراف بها من قبل مجموعة من الممارسين للصناعة التي يعمل بها الشخص". (حمود والشيخ، 2013، ص 82).

كما تعرف أيضا: "هي مدى القدرة الاقتصادية على تحويل المدخلات (الأموال، الخبرات، الوقت ...) إلى نواتج". (الشوبجي، 2006، ص 206).

كما تعرف الكفاءة بأنها: "تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعليا، مقارنة مع الموارد المتاحة، والمستخدم في تحقيق الأهداف. كما أن الكفاءة عنصر من عناصر تحقيق الإنتاجية. (المعاينة والحموري، 2013، ص 235).

2. الفعالية:

تعرف بأنها: "القدرة أو القابلية على إنجاز الأهداف وهذا يعني بأن التركيز بشأنها ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها أي ترتبط بالغايات وليس الوسائل". (حمود والخريشة، 2007، ص 149).

ويعرفها **etzioni** بأنها: "قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة". (حريم، 2003، ص 92).

3. الإنتاجية :

تعرف الإنتاجية بأنها: "كمية المنتجات أو الخدمات التي يتم إنتاجها أو تقديمها باستخدام مجموعة من الموارد المتاحة". (البكري، 1999، ص 146).

كما تعرف أيضا بأنها: "القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العامل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة". (إدريس والغالبي، 2009، ص 77).

4. الإنجاز:

يعرف الإنجاز بأنه: "من الدوافع التي تحمل الناس على اختيار مهام تتضمن قدرا معقولا من المخاطرة (في مقابل درجة عالية من المخاطر) وتتضمن معلومات مرتدة واضحة ومباشرة عن النتائج". (يونس، 2005، ص 115).

ويعرف أيضا الإنجاز: "هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج". (الدحة، 2001، ص 96).

7.6. مفهوم المؤسسة:

- لغة: "إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظة (**Entreprenre**) والتي تعني التعهد أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى أي التكفل بمهمة هامة نسبيا. (نوري، 2010، ص 11).

-اصطلاحا:

يعرف تالكوت بارسونز parsons المؤسسة على أنها "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بياني معين لكي تحقق أهداف محددة". (طلعت، 1999، ص9).

ويقول سكوت sciut عن المؤسسة أنها: "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة". (جبلي، 1999، ص 16).

ويعرف أيضا مؤيد سعيد سالم على أنها: " وحدة اجتماعية هادفة أو تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة و واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة ". (سالم، 2000، ص 9).

- المفهوم الإجرائي:

المؤسسة شكل من أشكال التنظيم تؤسس بطريقة مقصودة، تحكمها مجموعة من القواعد، يتفاعل الأفراد في إطارها بشكل رسمي، وغير رسمي لتحقيق أغراض مشتركة وفائدة سواء للمؤسسة أو المنتسبين لها.

8.6. مفهوم العامل:

يعرف أحمد زكي بدوي العامل بأنه: "أي فرد يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية، ويعمل لقاء أجر في خدمة صاحب العمل وتحت سلطة إشرافه". (بعلي، 1992، ص 38).

وعرفه أحد الباحثين: العامل هو كل ذكر أو أنثى يعمل بصفة منتظمة في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه في مقابل أجر في مجالات: الصناعة، الزراعة، التجارة، والخدمات ويستوي في هذا العمل أن يكون يدويا أو ذهنيا. (درويش، د. س، ص - ص 14، 17).

ويعرف أيضا العامل بأنه الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وعيني ووفق شروط ولوائح العمل. (الصحاف، 2003، ص 112).

- التعريف الإجرائي:

العامل هو كل شخص سواء كان ذكر أو أنثى يعمل تحت سلطة رب العمل سواء كان شخص مادي أو معنوي مقابل أجر محدد.

7. الدراسات السابقة والمثابفة:

تعد الدراسات السابقة والدراسات المثابفة منطلقا هاما في البحوث الاجتماعية ميدانية كانت أم نظرية، لأنها بمثابة الحجر الأساسي التي ترتكز عليه أي دراسة في بدايتها وأساس التحليل الذي تنتهي به الدراسة في خاتمة المطاف. ولعل بوادر دراسة موضوع ضغوط العمل على أداء العاملين بدأت بظهور حركة الإدارة العلمية واهتمامها ببيئة العمل. وسنقوم فيما يلي بعرض مبسط للدراسات السابقة كما يلي:

1.7. الدراسات المتعلقة بضغوط العمل:

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة شاطر شفيق (2009. 2010) بعنوان "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية". دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيجل - رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي:

ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

وانبثقت عنها أسئلة فرعية:

- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية ؟
- ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.
- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.
- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلبا على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية.
- هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

ولقد هدفت الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على ضغوط العمل للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسة الصناعية خصوصا، ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط.
- هدفت أيضا إلى أن تساعد نتائجها ومقترحاتها متخذي القرار في هذه المؤسسة إلى وضع استراتيجيات فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل والرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

اعتمد الباحث في دراسته على مزيج من المناهج منها: المنهج الوصفي، التحليلي، المنهج التاريخي وكذلك منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي وكان الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع المعلومات. أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة فتمثلت في أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل وتتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، إضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة بأن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، في حين أن الدراسة الحالية تتناول ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، حيث نجد

أن هذه الدراسة تشترك مع الدراسة الحالية في متغير ضغوط العمل، وقد أفادتنا في تحديد جوانب وأبعاد ضغوط العمل واستخراج مؤشراتته.

الدراسة الثانية:

دراسة مانع صبرينة (2007. 2008) بعنوان "ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين"، دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين؟

وتفرعت عنها أسئلة:

- ما هو مستوى أداء الأساتذة الجامعيين بكلية الاقتصاد و التسيير؟
- ما مستوى ضغوط العمل على أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة؟
- هل لمستوى ضغوط العمل تأثير على مستوى الأداء لدى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير؟
- ما هو الإجراءات المقترحة لتقليل أثر ضغوط العمل على أداء الأستاذ الجامعي؟
- هل لضغوط العمل دائما أثار سلبية على الأداء؟
- هل يمكن للجامعة التخلص من الآثار السلبية الضغوط العمل على الأداء؟

يعتبر كل من عبئ الدور، صراع الدور، غموض الدور، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، طبيعة العمل والتوتر في العلاقات من أهم مصادر ضغوط العمل لدى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة.

- إن تعد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية تحتوي على الأداء التدريبي والبحثي، ووظيفة إدارية يؤثر سلبا على مستوى أدائه.
- إن مستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي لها تأثير على مستوى الأداء الوظيفي الذي حققه.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات ضغوط العمل لدى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر بباتنة وإلى أي مدى يصل تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة، وكذلك التعرف على مصادر ونماذج وأثار ضغوط العمل على أداء الأساتذة.

- التوجه بأداء الأساتذة نحو الأفضل من خلال إدارة الضغوط التي يواجهونها.

اتبعت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وكانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية للبحث واشتملت العينة على 65 أستاذ، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أهم مصادر ضغوط العمل لدى الأستاذ الجامعي بكلية الاقتصاد والتسيير تتمثل في انخفاض الأجر و ما يترتب عليه من مشاكل في السكن والنقل وتلبية الاحتياجات.

- انخفاض عبء العمل، قلة فرص التدريب، تعلم مهارات جديدة، غياب التحفيزات المادية والمعنوية، أيضا تعدد الأدوار لدى الأستاذ الجامعي يؤثر سلبا على مستوى أدائه.

- توصلت أيضا إلى أنه كلما كان مستوى ضغوط العمل مرتفع نسبيا كلما كان أداء الأستاذ الجامعي متوسط نسبيا.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في زيادة الرصيد المعرفي والعلمي حول موضوع الدراسة، حيث أنكلتا الدراستين اعتمدت على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، ضف إلى ذلك أن هذه الدراسة أجريت في مؤسسة خدمية مثلها مثل دراستنا الحالية.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا (2009) بعنوان "ضغوط العمل وأثارها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين" في وزارة الداخلية في قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة

وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية و الأمن الوظيفي في قطاع غزة؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت في:

. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

كفرضية رئيسية انبثقت عنها أسئلة فرعية تمثلت في:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعباء الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.

ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة للبحث

ولقد سعت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف حيث بلغ الوزن النسبي 53,13% وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، وتليها الثقافة التنظيمية.

توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82,49% عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الوظيفية.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة ضغوط العمل وأثارها على الولاء التنظيمي وهي دراسة اشتركت مع الدراسة الحالية في متغير ضغوط العمل وهو جزء رئيسي ومهم في دراستنا حيث أفادتنا في تحديد أبعاد ومؤشرات

ضغوط العمل، كما تشترك هذين الدراستين في اعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة للبحث.

الدراسة الثانية:

دراسة هنية بنت محمود بن محمد السباعي (2001) بعنوان "ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها و استراتيجية إدارتها لدى الإداريات والفتيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية"، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أما القرى، مكة المكرمة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد عينة الدراسة، وكذلك أهم المصادر المسببة لضغوط العمل من وجهة نظرهن، التعرف على أهم الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة ضغوط العمل ومواجهتها سواء من قبل أفراد عينة الدراسة، أو من قبل الجامعات السعودية، والتعرف على الاختلاف بين الأفراد اتجاه الإستراتيجيات التي يستخدمونها في مواجهة ضغوط العمل، أو تلك التي توظفها الجامعات السعودية في إدارة الضغوط، وفقا للمتغيرات الشخصية.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي:

ما واقع ضغوط العمل لدى الإداريات والفتيات العاملات في الجامعات السعودية؟

وانبثقت عنه أسئلة فرعية:

- ما مستوى ضغوط العمل التي تواجه أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهن؟
- ما أهم المصادر المسببة لضغوط العمل التي تواجه أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بمستوى ضغوط العمل، وفقا للمتغيرات الشخصية لهؤلاء الأفراد (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ونوع الوظيفة؟

- ما أهم الإستراتيجيات التي يستخدمها أفراد عينة الدراسة لمواجهة ضغوط العمل؟
- ما هي وجهات نظر أفراد عينة الدراسة اتجاها لإستراتيجيات المستخدمة في إدارة ضغوط العمل من قبل الجامعات السعودية؟

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في استخدامهن الإستراتيجيات التي يواجهن بها ضغوط العمل، وفقا للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية)، ونوع الوظيفة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، اتجاه أنواع الإستراتيجيات، المستخدمة من قبل الجامعات السعودية في إدارة ضغوط العمل، وفقا للمتغيرات الشخصية لهؤلاء الأفراد؟ اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي المسحي وكانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية للبحث، و اشتملت العينة على 198 موظفة إدارية وفنية أي ما يعادل 20% .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أن مستوى ضغوط العمل ودرجة الإستراتيجيات المستخدمة يعد مرتفعا عندما يكون المتوسط الحسابي الموزون أكثر من 3,50.

يعد مستوى ضغوط العمل ودرجة الإستراتيجيات المستخدمة متوسطا عندما يكون المتوسط الحسابي الموزون من 2,50 إلى 3,50.

يعد مستوى ضغوط العمل ودرجة الإستراتيجيات المستخدمة منخفضا عندما يكون المتوسط الحسابي الموزون أقل من 2,50.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجية إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، وهي دراسة اتفقت مع الدراسة الحالية في متغير ضغوط العمل، وقد أفادتنا بشكل كبير في تحديد جوانب وأبعاد ضغوط العمل ومؤثراته كما استفدنا منها في الإجراءات المنهجية حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلا أنها تختلف في مكان إجراء الدراسة، حيث أن هذه الدراسة تمت في مؤسسة جامعية، أما الدراسة الحالية فتمت في مؤسسة صحية (المستشفى).

2.7. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

الدراسة المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة كوسة بوجمعة (2013. 2014) بعنوان: "الأجور وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر الأسلاك المشتركة نموذجا". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم فرع علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية بجامعة سطيف2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، وقد انطلق الباحث في دراسته بالتساؤل الرئيسي:

- هل تعتبر الأجور إحدى العواقب التي تحول دون رفع أداء موظفي الإدارات العمومية؟ وهل يربط الموظفين معدلات أدائهم بزيادة وانخفاض الأجور خاصة في ظل سيادة ثقافة "غير كافي" أو "قايًا" لدراسة جميع الشرائح العمالية؟

تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر الأجور من مستوى الدافعية نحو الإنجاز والتحكم فيه؟
- ما مدى تأثير الأجور على انضباط الموظفين وتقوي درجة انتمائهم لمؤسساتهم؟
- وفي ضوء الإجابة على هذه التساؤلات وضع الباحث الفرضيات التالية:
- يعتبر تدني الأجور من الأسباب الرئيسية في انخفاض أداء موظفين الإدارات العمومية.

تندرج تحتها الفرضيات التالية:

- يؤثر تدني الأجور بشكل سلبي على انضباط موظفي الأسلاك المشتركة.
- هناك علاقة ارتباطية بين تدني الأجور وبين الرضا الوظيفي لدى موظفي الأسلاك العمومية.

وفي محاولة التأكد من صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال المسح بالعينة لملائمته لطبيعة الدراسة وبلغ حجم عينة الدراسة 475 موظف من مجتمع كلي بلغ 1900 والتي تتكون من فئة الأسلاك المشتركة، العاملين في 23 مديرية لولاية سطيف، وقد استعان الباحث في جمع المعلومات على أدوات البحث العلمي الاجتماعي من ملاحظة بالمشاركة حيث عايش الباحث واقع المؤسسات(المديريات) لمدة 6 أشهر إضافة إلى أداة المقابلة والذي قد استخدم الباحث الموجهة لفئة

الإطارات من رؤساء المصالح والمكاتب والبالغ عددهم 38 إطاراً، إضافة إلى الاستمارة، السجلات والوثائق التي تملكها المديريات.

وقد توصل الباحث من خلال جمعه وتبويبه للمعلومات والبيانات من خلال نتائج الاستمارة والمقابلة والملاحظة بالمتابعة والوثائق والسجلات إلى النتائج التالية:

- إن الافتراض بأن تدني الأجور المدفوعة لفئة الأسلاك المشتركة للعاملين بالمديريات الولائية لولاية سطيف هي السبب الرئيسي في انخفاض أدائهم وذلك من خلال وجود تفاوت طفيف للغاية بين أجور الفئات الإدارية التابعة للأسلاك المشتركة رغم التفاوت المعتبر في المستوى العلمي إضافة إلى وجود مدخلات من الموارد البشرية ضعيفة المستوى، لكن تأثيرها على الأداء العام للموظفين ضعيف.
- وجود نقائص في التحديد الدقيق للاحتياجات من الموارد البشرية، مما نتج عنه البطالة المقنعة وفائض العمالة في الكثير من الوظائف ونقص فادح في وظائف أخرى.
- كما تبين نتائج الفرضية الثانية وجود علاقة بين الأجر وتحكم الموظفين في مهامهم ودافعيتهم في العمل.
- كما تبين صدق الفرضية الثالثة وذلك بوجود علاقة بين انضباط الموظفين والأجر الذي يتلقونه.
- وفي ضوء تحقق فرضيات بصفة جزئية ولم تتحقق فرضيات، توصل الباحث إلى تدني أداء فئة الأسلاك المشتركة في المديريات المشتركة في المديريات الولائية لولاية سطيف يرتبط ارتباطاً ضعيفاً بتدني الأجور المدفوعة له وأنه توجد أسباب أخرى قيمة و تنظيمية موجودة. ليبقى العامل البشري هو الحاسم في كل هذا وذلك.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة الأجور وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر وهي دراسة اتفقت مع الدراسة الحالية في متغير الأداء، وقد أفادتنا بشكل كبير في تحديد جوانب وأبعاد الأداء الوظيفي ومؤشراته، كما أن كلتا الدراستين تشتركان في المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة كذلك في ميدان الدراسة فقد توجهت كلتا الدراستين إلى القطاع الخدماتي على الرغم من اختلاف مكان البحث (الهيئة المبحوثة)، أما أوجه الاختلاف فتكمن في كون أن دراستنا الحالية ربطت متغير الأداء الوظيفي بالضغط على عكس الدراسة السابقة التي تناولت الأجور والأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

دراسة سهام بن رحمون 2014 بعنوان: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم . علم الاجتماع. تخصص تنمية الموارد البشرية في جامعة محمد خيضر بسكرة، وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، وقد اعتمدت الباحثة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟
 - وتم تحديد تساؤلين فرعيين لهذا التساؤل الرئيسي:
 - ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة؟
 - ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟ ويشمل هذا التساؤل الفرعي الثاني على ثلاث تساؤلات فرعية أخرى وهي:
 - ما مدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية؟
 - ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين؟
 - ما هو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء؟
 - وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، أما عينة الدراسة فتمثلت في عينة من الموظفين الإداريين والذي بلغ عددها (106) مبحوث ثما اختياريهم بطريقة العينة الاحتمالية العنقودية (20%)، حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث الذي يقدر بـ (525) إداري، وقد اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية اللازمة للدراسة.
- ومن النتائج المحصل عليها من الدراسة:

مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين النتائج الآتية:

- رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية هو رضا نسبي بنسبة 49%.
- أثر عناصر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين كان عالي بنسبة 63,26%. وكان نسبي جداً بشكل متوسط بنسبة 12,39%.
- من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جداً بنسبة 60,83% بشكل دائم وأحياناً بنسبة 31,39%.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي وهي دراسة اشتركت مع الدراسة الحالية في متغير الأداء الوظيفي، وقد أفادتنا في تحديد أبعاد ومؤشرات الأداء الوظيفي، كما تشترك هذين الدراستين في اعتمادهما على المنهج الوفي التحليلي، في حين أن أوجه الاختلاف كون كل دراسة ربطت الأداء الوظيفي بمتغير مختلف عن الآخر.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة محمد حسن ناصر لعام (2010) دراسة بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية. غزة. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا. وقد تضمنت الدراسة التساؤل التالي:

ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟

وكإجابة على هذا التساؤل صاغ الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

ويندرج تحتها ثلاث فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).

الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى إلى الخصائص التنظيمية حول (العمر الزمني، عدد العاملين، مصروفاتها).

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. أما عينة الدراسة فاعتمد على العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (40)، استبانة الاختبار، الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (340) استبانة على عينة الدراسة العاملين الرسميين والذي مضى على عملهم في المؤسسة سنة فأكثر، وتم إعداد استبانة على عينة الدراسة العاملين الرسميين والذي مضى على عملهم في المؤسسة سنة فأكثر، وتم إعداد استبانة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، ومن وجهة العاملين، توصل بذلك إلى النتائج التالية:

– أداة النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في زيادة الرصيد المعرفي والعلمي حول موضوع الدراسة، حيث أن كلتا الدراستين تشتركان في متغير الأداء الوظيفي، كذلك فيما يخص المنهج المستخدم فكلتا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي وأدوات الدراسة وطرق اختيارها، أما أوجه الاختلاف فتكمن في كون كل دراسة ربطت الأداء الوظيفي بمتغير مختلف عن الآخر.

الدراسة الثانية:

دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (2009) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، دراسة مكتملة للماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة، في الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين. وانطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيسي هو:

ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام لوزارات قطاع غزة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة (الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطر، القدرة على التحليل والربط)، وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب)، وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة إدارية أم فنية).

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى:

معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة.

التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدرات هو طاقاته واستثمارها.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة 82% من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج spss الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

تتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً. واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، وهي دراسة اشتركت مع الدراسة الحالية في متغير الأداء الوظيفي، كما أن كلتا الدراستين تشتركان في المنهج الوصفي والأدوات المستخدمة في الدراسة و كذلك في ميدان الدراسة، أما أوجه الاختلاف فتكمن في أن هذه الدراسة ربطت الأداء الوظيفي بالإبداع الإداري في حين أن الدراسة الحالية ربطت الأداء الوظيفي بضغط العمل.

لقد تناولنا دراسات سابقة متعلقة بـ المتغير الأول "ضغط العمل" ودراسات متعلقة بـ المتغير الثاني "الأداء الوظيفي"، كما سنتطرق إلى دراستين مشابهتين لموضوعنا (محلية - عربية).

الدراسة الأولى:

الدراسة المحلية:

دراسة لبصير هند (2008.2009) بعنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي الميلية، جيجل"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، مدرسة الدكتوراة ماناجمنت، الجزائر .
وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

ما مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة؟

وانبثقت عنها أسئلة فرعية:

ما هو مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض له العمال؟

ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الخصائص الشخصية للعامل وضغوط العمل التي يتعرض لها؟

كيف تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالشركة؟

كيف تؤثر الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل في مستوى كل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

يتعرض العمال لمستوى ضغوط عمل مرتفع.

هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين الخصائص الشخصية للعامل وضغوط العمل التي يتعرض لها.

ارتفاع مستوى ضغوط العمل يؤدي إلى الانخفاض في الأداء الوظيفي للعمال.

الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل تؤدي إلى تخفيض مستوى الضغوط ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

ولقد هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى العاملين بالمنظمة.

التعرف على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

تحديد مصادر ضغوط العمل وتحليلها.

تحديد أنماط تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي ونتائجها عليه.

الكشف عن وجود إستراتيجيات للتعامل مع نتائج ضغوط العمل لتحسين الأداء الوظيفي.

اعتمدت الباحثة في دراستها على منهجين للإلهام بهذه الدراسة وهما: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، أما فيما يخص الأدوات المستعملة لجمع البيانات فقد تم استعمال الملاحظة، المقابلات، استمارة الاستبيان. ثم استخدام العينة الطبقية، إذ قدرت بـ 100 عامل من أصل 255 عامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

يتعرض العامل لمستوى ضغط متوسط في العمل.

أما فيما يخص الفرضية الثانية التي تنص على أن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين الخصائص الشخصية للعامل وضغوط العمل، فهي فرضية مثبتة.

أما الفرضية الثالثة التي مفادها أن ارتفاع مستوى ضغوط العمل يؤدي إلى الانخفاض في الأداء الوظيفي للعمال، مثبتة بنسبة 69,6%.

- فرضية الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع ضغوط العمل غير كافية لدفع العمل غير كافية لدفع العمال ولزيادة وتحسين أدائهم.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في زيادة الرصيد المعرفي والعلمي حول موضوع الدراسة، حيث أن هذه الدراسة مشابهة للدراسة الحالية حيث تشتركان في نفس المتغيرين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، كذلك فيما يخص المنهج المستخدم فكلا الدراستين اعتمدت على المنهج الوصفي وأدوات الدراسة، أما أوجه الاختلاف فتكمن في أن هذه الدراسة أقيمت في مؤسسة صناعية في حين دراستنا الحالية أقيمت في مؤسسة خدمية (المستشفى).

الدراسة الثانية:

الدراسة العربية:

دراسة عبد الفتاح صالح خليفات وشريف محمد المطارنة (2010)، بعنوان " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن " جامعة مؤتة الأردن، انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي:

ما أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم الجنوب؟

وانبثقت عنها أسئلة فرعية:

1. ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم الجنوب (الكرك، الطبقة، معادن، العقبة) من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر معلمهم؟
3. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0,05$) لمصادر ضغوط العمل تعزي إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0,05$) للأداء الوظيفي تعزي إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية)؟

ولقد هدفت الدراسة إلى:

التعرف إلى أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في جنوب الأردن، ومتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لأثر الضغوط تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية).

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (331) مديراً ومديرة، و (985) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزي لمتغير (الجنس والمستوى التعليمي و الخبرة والحالة الاجتماعية). وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بتوفير النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال مما يحد من مستوى الضغوط لديهم.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

جاءت هذه الدراسة مشتركة مع دراستنا الحالية في المتغيرين ضغوط العمل والأداء الوظيفي وهي دراسة مشابهة لدراستنا، حيث أن كلتا الدراستين اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للبحث، إضافة إلى الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، ضف إلى ذلك أن هذه الدراسة أجريت في مؤسسة خدمية مثلها مثل دراستنا الحالية على الرغم من اختلاف مكان البحث (الهيئة البحثية).

خلاصة الفصل:

إن البحث العلمي يمر بعدة مراحل متسلسلة لا بد على الباحث إتباعها ومراعاتها وفق الأسس السليمة والموضوعية.

أهم هذه المراحل اختيار موضوع الدراسة الذي تم استنباطه من الواقع وهو قد يكون مشكلة اجتماعية أو تنظيمية وذلك وفق طرق علمية إبتداءً من بناء إطار نظري لموضوع الدراسة. وذلك من خلال دوافعنا في اختيار موضوع الدراسة مروراً بأهمية وأهداف الدراسة إضافة إلى تحديد المفاهيم، وأيضاً استعرضنا لإشكالية الدراسة والفرضيات التي تحتوي على مؤشرات موضوع الدراسة وعرضنا أيضاً الدراسات التي تناولت موضوعنا، وهذا ما يساعدنا في فهم أكثر للموضوع ومكننا من فهم المراحل التالية في مسار البحث العلمي لنصل في الأخير إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية تساهم في وضع حلول للمشكلات الاجتماعية والتنظيمية.

1. الكتب باللغة العربية:

1. حريم. حسين. (2009). إدارة المنظمات من منظور كلي. ط2. الأردن. دار الحامد.
2. حريم. حسين. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال. د. ط. الأردن. دار الحامد.
3. السكارنة. بلال خلف. (2009). أخلاقيات العمل. ط1. الأردن. دار المسيرة.
4. دمري. أحمد. (د. س.). مساهمة في دراسة ظروف الأعمال. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
5. محمد موسى. فتحي. (2010). التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية. د. ط. عمان. دار زهران للنشر والتوزيع.
6. العميان. محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. الأردن. دار وائل للنشر.
7. محمد الصوص. نداء. (2008). السلوك الوظيفي. ط1. الأردن. مكتبة المجتمع العربي.
8. عياصرة. معن محمود. بني أحمد محمد. مروان. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. ط1. عمان. دار الحامد للنشر.
9. رواية. حسن. (2000). السلوك في المنظمات. د. ط. الإسكندرية. الدار الجامعية.
10. جلدة. سامر. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. ط1. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
11. حامدات محمد. محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية. عمان. ط1. دار حامد.
12. طارق. كمال. (2007). علم النفس المهني والصناعي. د. ط. (د. ب. ن.). مؤسسة شباب الجامعة.
13. عبد الغني. أشرف محمد. (2001). علم النفس الصناعي أسس وتطبيقاته. د. ط. الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.

14. الصيرفي. محمد.(2007). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. ط1.الإسكندرية. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
15. بن أحمد ضيف الله الغامدي. حامد. (2013). فاعلية العلاج المعرفي السلوكي في معالجة بعض اضطرابات القلق. ط1.الإسكندرية. دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر.
16. عكاشة. عبد المنان. (2000). دع القلق وعش سعيداً. ط1. الجزائر. دار الحضار.
17. الصيرفي. محمد. (2007). الضغط والقلق الإداري. د. ط. مصر. مؤسسة حورس الدولية.
18. السعيد السالم. مؤيد. (2009). إدارة الموارد مدخل إستراتيجي تكاملي بشري. ط1.الأردن. إثراء للنشر والتوزيع.
19. أبو بكر. مصطفى محمد. (2008). الموارد البشرية. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. د. ط.مصر. دار الجامعة الإسكندرية.
20. عوض. عامر. (د. س). السلوك التنظيمي الإداري. د. ط.الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
21. نايف برنوطي. سعاد. (2004). إدارة الموارد البشرية. ط2.الأردن. دار وائل.
22. الدحلة عبد الرؤوف. فيصل. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس والنماذج). د. ط.عمان. المكتبة الوطنية.
23. السلمي. علي. (1997). إدارة الموارد البشرية. د. ط.القاهرة. دار غريب.
24. حروش. رفيقة. (2013). إقتصاد وتسير المؤسسة. د. ط.الجزائر. شركة دار الأمة للطباعة للنشر والتوزيع.
25. عبد الباقي. صلاح الدين. (2005). الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. ط1.مصر. الدار الجامعية.
26. منصور الغالي. طاهر محسن. و صبحي إدريس. وائل محمد. (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل). ط1. عمان. دار وائل.

27. ذرة إبراهيم. عبد الباري. (2003). تكنولوجيا الأداء في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة). د. ط. عمان. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
28. غربي. على. وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية. ط1. القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
29. كاظم حمود. خيضر. الشيخ. روان منير. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. ط1. عمان. دار زمزم ناشرون وموزعون.
30. كاظم حمود. خضير. الخرشة. ياسين كاسب. (2007). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. حريم. حسين. (2003). إدارة المنظمات (منظور كلي). ط1. الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
32. البكري. سونيا محمد. (1999). إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم. ط1. الإسكندرية. الدار الجامعية.
33. صبحي إدريس. وائل محمد. منصور الغالبي. طاهر محسن. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
34. إبراهيم لطفى. طلعت. (1999). مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم. مصر. مكتبة غريب.
35. جبلي. علي عبد الرزاق. (1999). علم الاجتماع التنظيم. مصر. دار المعرفة الجامعية.
36. سالم. مؤيد سعيد. (2000). نظرية المنظمة. الأردن. دار وائل .
37. نوري. منير. (2010). تسير الموارد البشرية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
38. بعلي. محمد الصغير. (1992). تشريع العمل في الجزائر. ط1. الجزائر. مطبعة قالمة.
39. درويش. صفوة محمد. (د.س). العمال والمخدرات "المشكلة والحل". د. ط. د. بلد. د. مكان نشر.
40. المعاينة. رولانايف. الحموري. صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية دليل عملي. ط1. الأردن. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

41. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2006). ضغوط وصراعات العمل. جمهورية مصر العربية. القاهرة.

2. الكتب باللغة الأجنبية:

42 Estelle.mourine.charles .gagane.(2009) . Donner un sens au travail SOS .Canada. bonl de chanson neuveons TTKM.

3. القواميس والمعاجم:

43. مداس. فاروق. (2003). قاموس مصطلحات علم الاجتماع. د. ط. الجزائر. دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع.

44. ابن منظور. (د.س). لسان العرب. د. ط. لبنان. دار صادر للنشر.

45. جوزيف. إلياس.(2000). المجاني المصور. ط2. د. بلد النشر. دار المجاني.

46. قبعة. هزار. و أبو نصري. جميل. (2008). متقن الطلاب عربي عربي. د. ط. بيروت. دار الراتب الجامعية.

47. شحاتة. حسين.و النجار. زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. د.ط. لبنان. الدار المصر اللبنانية.

48. بدوي. أحمد زكي. (د.س). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. د. ط. لبنان. مكتبة بيروت.

49. الحجازي. مدحت عبد الرزاق. (1971). معجم مصطلحات علم النفس. ط1. بيروت. دار الكتب العلمية.

50. الشويكي. عماد سمير. (2006). المعجم الإداري. د. ط. عمان. دار أسامة.

51. الصحاف. حبيب. (2003). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي. انجليزي). ط1. لبنان. مكتبة لبنان ناشرون.

52. شريف يونس. طارق. (2005). معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية الأنترنث. ط1. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.

53. معجم اللغة العربية. (2014). المعجم الوسيط. ط4. مكتب الشروق الدولية.

54. قاسيمي. ناصر. (2011). دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. ط1. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.

4. المجالات:

55. أنور حسين. سحراء. "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. من صفحة 213. جامعة بغداد. العدد 36.

5. المواقع الإلكترونية:

56. معنى كلمة عمل في معجم المعاني الجامع . استرجع في 2022/03/01 من:

www.almaany.com/ar/ar/dictionnaire/arar.h :19:53

الفصل الثاني

ضغوط العمل

- تمهيد

1. تعريف ضغوط العمل
2. أهمية ضغوط العمل
3. أنواع ضغوط العمل
4. عناصر ضغوط العمل
5. مراحل ضغوط العمل
6. أسباب ضغوط العمل
7. مصادر ضغوط العمل
8. آثار ضغوط العمل

- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر دراسة ضغوط العمل من بين أهم ميادين البحث في العلوم الإدارية الحديثة، التي نالت أهمية كبيرة داخل المنظمات، حيث برزت هذه الأهمية نتيجة كبر حجم المنظمات المعاصرة والعمالة النشطة داخلها، وكذا تعقد المحيط الداخلي والخارجي، وسرعة الاتصال والتواصل مع مختلف الأطراف مما يؤدي إلى تنوع الضغوط التي يتعرض لها العمال أثناء تأدية مهامهم الموكلة لهم، إضافة إلى أن ضغوط العمل أصبحت واقع وحياة لازمة ومن الصعب تفاديها، حتى أصبحنا نطلق على عالمنا الذي نعيشه بعالم الضغوط الذي يحيط بكل منظماتنا عامة وبمستشفياتنا خاصة مهما كبر أو صغر حجمه وعليه وفقا لهذه الضغوط من الضروري اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب و بالتالي أصبح من الضروري الاهتمام بهذا الموضوع وعدم إهماله.

1. تعريف ضغوط العمل:

يمكن تعريف ضغوط العمل بأنه "حالة يتعرض فيها العامل للتوتر بشكل دائم بسبب مواقف تتجاوز قدرته على التحمل". (شحاتة ربيع، 2010، ص 251).

وتعرف ضغوط العمل أيضا على أنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أوفي أدائهم لأعمالهم". (عبد الباقي، 2001، ص 283).

كما قدم كل من **بيير ونيومان** تعريف الضغوط العمل بأنها: عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف أو عقلي غير معتاد. (أبو قحف، 2001، ص 171).

كما عرف **سيزلاجي &szilagi** و**لاس walles** ضغوط العمل بأنها : "الخبرة الداخلية التي ينشأ عنها اختلال في التوازن الفسيولوجي و السيكولوجي للفرد وتنتج هذه الخبرة الداخلية كنتيجة لعوامل تنشأ عن البيئة الخارجية للفرد ومن المنظمة، والفرد ...". (الصيرفي، سنة 2007، ص 312).

كما عرف **غراندجين grandjin** ضغوط العمل بأنها : "حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات التي تواجه الفرد وقدرته على تحقيقها". (عبد الباقي، سنة 2002، ص 283).

2. أهمية دراسة ضغوط العمل:

أصبحت ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث حيث يطلق عليها الباحثين القائل الصامت، وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك أثراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم أدائهم الوظيفي.

ويرى كل من (**loibaruch**) أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل، وفقدان الرغبة في الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين والذي يتمثل في عدم الرغبة في الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب. (خميسي، 2015، ص - ص 66 - 67).

تكمن أهمية دراسة ضغوط العمل فيما يلي:

1. حماية متخذ القرار، ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي أو ناجم عن ردود الفعل العصبية التي تواجه متخذ القرار.
2. تأكيد رغبة المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفق لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
3. حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات ومن التخبط والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أماما متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.
4. توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة، وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإداري بشكل أفضل.
5. زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراته على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة. (نايف علوان و رمضان إحميد، 2009، ص - ص 127- 128).
6. تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.
7. إزكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة، وبما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المنشأة.
8. تحقيق الرقابة الفعالة للسلوكيات الإدارية للمدربين في كافة مستويات الإدارة (عليا وسطي، تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط. (الصيرفي، 2006، ص 325).

3. أنواع ضغوط العمل:

يمكن تقسيم ضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين هما:

1.3 الضغوط الايجابية:

وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل: اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للتقدم أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، أو

تحقيق معدلات الأداء العادية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء وفي المواعيد المحددة.... إلخ وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هي أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير المشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل.

وقد أوضح "forbes" المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين:

- ارتفاع حجم النشاط وقوته، و زيادة الدوافع.

- تعلم الهدوء وعدم الإنفعال تحت الضغوط.

- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.

- زيادة القدرة على التصرف، وزيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.

- التفاؤل نحو المستقبل.

- تساعد الضغوط الإيجابية الفرد على تحديد خطوات مواجهة مثل تاريخ إستحقاق الضرائب وتقديم

تقارير أداء الوظيفة وتذكر تاريخ بداية ونهاية العمل.

- تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين

بأقل قدر ممكن من الضرر.

ويمكن للمدير أن يستعين بهته المؤشرات من أجل معرفة مستويات الضغوط التي يتعرض لها

العاملين ما إذا كانت إيجابية، أو ينتبه إلى وجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب معالجتها.

2.3. الضغوط السلبية:

وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وتركز معظم الكتابات

على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي.

الضغط السلبي كما عرفه أحد الكتاب هو عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها

أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد مثل: (تعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين والسكتة).

أو من الناحية النفسية مثل: (الفتور واللامبالاة والتسيب والأرق والنظرة التشاؤمية لأمر... إلخ).

أو من الناحية الوظيفية مثل: (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها).

ويستطيع المدير أن يدرك هذه المؤشرات ويتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين معه وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط أو التعرف على مصادرها التنظيمية و محاولة علاجها أو التخفيف منها. (الصيرفي، 2007، ص - ص 51,52, 53).

كما نجد هناك تصنيف آخر لأنواع الضغوط وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف وفق ما يلي:

- **معيار النفع أو الضرر:** بموجب هذا المعيار يكون لدينا ضغط عمل عادي وأثره نافع، حيث يسهم فيخلق عنصر التحدي والإثارة وعدم الملل، ويقع الضغط هنا عادة ضمن إمكانات الفرد المتنوعة، وفي المقابل يكون لدينا ضغط ضار، ويحدث إذا كان خارج نطاق إمكانات الفرد، ويحدث آثار سلبية في صحته ونفسيته.

- **معيار النطاق:** بموجب هذا المعيار يتشكل لدينا ضغط ذو نطاق ضيق أو محدود يشمل فئة من الوظائف والعاملين فيها، أو مجالات عمل محددة. كما يتشكل بموجب هذا المعيار ضغط ذو نطاق واسع يشمل فئات ومجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المنظمة.

- **معيار الخطورة:** يصنف ضغط العمل هنا إلى ضغط عمل له آثار وانعكاسات صحية خطيرة على الفرد، وضغط عادي مقبول أثاره ليست بهذه الخطورة.

- **معيار المصدر:** يمكن تصنيف ضغط العمل من خلال هذا المعيار إلى ضغط ناتج عن الفرد نفسه بسبب ضعف إمكاناته، وضغط ناتج عن وظيفته نفسها حيث تتصف بطابع الصعوبة والتعقيد وسرعة الأداء... وضغط ناتج عن بيئة العمل المادية والاجتماعية.

- **معيار الاستمرارية:** هناك ضغط عمل مستمر ودائم وهذا يشكل خطرا على الفرد وضغط غير مستمر أي متقطع أثره السلبي أقل من الأول. (وصفي عقيلي، 2009، ص 595).

جدول رقم (01): يوضح المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
- انخفاض الروح المعنوية .	- تزيد من الدافعية للعمل.
- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	- القدرة على التحليل والتفكير.
- الشعور بالأرق والتعب.	- التفاؤل نحو المستقبل.
- الشعور بالقلق.	- تمنح الإحساس بالمتعة.
- الإحساس والشعور بالفشل.	- تمنح الشعور بالإنجاز.
- انخفاض الإنتاجية.	- تمد الفرد بالقوة والثقة.
- النظرة التشاؤمية للمستقبل.	- الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغط .

المصدر: نقلا عن خميسي بسمة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم

و عمل، جيجل، 2014-2015، ص 73.

4. عناصر ضغوط العمل:

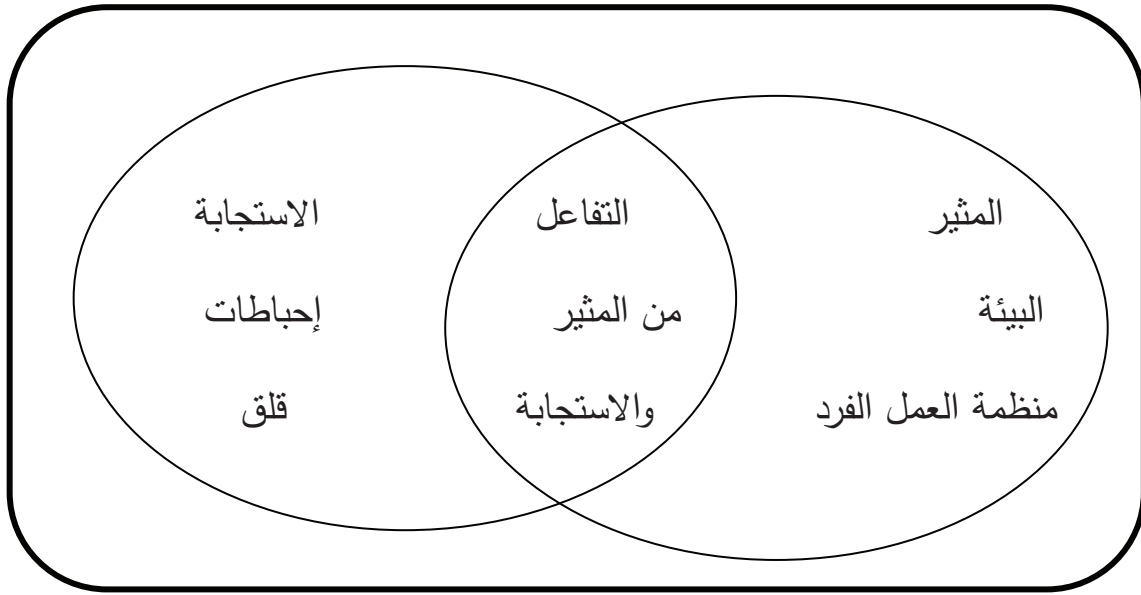
قد بين الاس و سيزلاجي Szilagi & wallase أن الضغوط تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص)، وهناك عناصر رئيسية ثلاثة للضغوط في العمل تتمثل فيما يلي:

1.4. عنصر المثير: يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصدرها البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2.4. عنصر الاستجابة: ويمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط.

3.4. عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة وبهذا يكون ضغط العمل يتكون من ثلاثة عناصر هي المشاعر وردود الفعل والتفاعل، بحيث يشعر الفرد بالمثيرات الأولية ثم ينتج عن ذلك الشعور ردود فعل فيزيولوجية ونفسية وسلوكية حاصلًا بذلك تفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة. (عياصرة. و بني أحمد، 2008، ص 112).

الشكل (01): عناصر ضغوط العمل.



المصدر: محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص 86

5. مراحل الإصابة بضغوط العمل:

يمكن التمييز بين المراحل الآتية والتي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغوط:

1.5. مرحلة التعرض للضغوط:

ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

- زيادة ضربات القلب.
- الأرق و توتر الأعصاب.
- الضحك الهستيري.
- سوء استغلال الوقت.
- الاستهداف للحوادث.

2.5. المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط):

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات وبأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط. (بلال، 2008، ص - ص 44، 45).

3.5. المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

4.5. المرحلة الرابعة: مرحلة التعب و الإنهاك:

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها:

- الاستياء من جو العمل.
- انخفاض معدلات الإنجاز.
- التفكير في ترك الوظيفة.
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، اللامبالاة والاكتئاب.
- الإصابة بالأمراض العضوية مثل: قرحة المعدة، السكر، ضغط الدم. (أبو قحف، 2001، ص - ص 173، 174).

الشكل رقم (02): مراحل الضغوط عند سيلاي.

ضغوط العمل عند سيلاي Selye تمر بثلاث مراحل كما في الشكل التالي:

مراحل الضغوط عند سيلاي

المرحلة 03	المرحلة 02	المرحلة 01
إنهاك / تعب	المقاومة	حركة المنبه (الجرس)
<p>بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة</p>	<p>يزداد ظهور عوامل الضغط، غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.</p>	<p>يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة، وكذلك نقل المقاومة.</p>

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة،

2001، ص. 283.

6. أسباب ضغوط العمل:

يرجع الكثير من الباحثين معظم المشاكل والضغوطات النفسية التي يعانيها الموظف إلى الروتين الإداري الذي يقع في أسره معظم الموظفين، ويرجع هؤلاء المشكلة إلى عدة أسباب منها:

- عدم تناسب عدد ساعات العمل مع طاقة الموظف وظروفه.
- عدم تناسب كمية العمل أو نوعيته وقدرات الموظف.
- عدم تناسب كمية العمل وعدد الموظفين.
- عدم تعاون الموظفين.

- ضغط الرئيس أو رب العمل على الموظف (سوء العلاقة بين الموظف والإدارة).
- عدم توفير الوسائل والتسهيلات التي تنهي العمل بمجهود ووقت أقل.
- عدم رضا الموظف عن وضعه الوظيفي.
- عدم تحديد مسؤوليات الموظف.
- عدم مرونة المسؤولين.
- نقص الكفاءة والخبرة.
- عدم تكيف الموظف مع محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة.
- شعور العامل بأن نوع العمل الذي يمارسه لا يرقى إلى مستوى طموحه، أو أنه يستحق رتبة وظيفية أعلى داخل المؤسسة. (الشطي، 2014، ص - ص 4، 5).

7. مصادر ضغوط العمل:

- 1.7. المصادر التنظيمية لضغوط العمل: تعبر هذه المصادر عن الافتقاد للمشاركة، الهيكل التنظيمي، المستوى الوظيفي، عدم وضوح السياسات والتي نتناول كل منها باختصار:
- إن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات والتي تعبر عن معرفة الشخص وأفكاره و المتضمنة في عمليات القرار قد تصيب بعض الأشخاص بالإحباط بل وبراها البعض إلى أنها تهديد لحق المشرف أو المدير لقول كلمته النهائية.
 - أبرز الدراسات أن الهياكل التنظيمية البيروقراطية المسطحة يتعرض فيها البائعون لأقل الضغوط ويكونون أكثر رضاء عن الوظيفة، على عكس البائعين الذين يعملون في هياكل طويلة.
 - أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى التأثير على الصحة، حيث تبين أن المشاكل الصحية وخاصة الأمراض القلبية تزداد بزيادة المستوى التنظيمي. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص - ص 4، 5).

- 2.7. المصادر البيئية لضغوط العمل: عادة ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة متعددة على الفرد والمنظمة، تشمل هذه العوامل على الحالة الاقتصادية العامة و الاتجاهات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية، ويمكن أن يسبب التذبذب في الوضع الاقتصادي صعودا أو نزولا للضغط النفسي. فمع الظروف الاقتصادية السيئة ظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش فمثلا: يمكن أنتكون حالة الكساد ضاغطة على الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة، وكذلك

تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد مزدهرا وذلك عندما يفكر أحد المديرين في الفرص التي يمكن أن يفيد منها ويقلق بشأن اتخاذ القرار الصحيح.

يمكن للحركات الاجتماعية أن تكون سبب في إحداث الضغط ويتضح ذلك من نتائج الحركات الداعية لحقوق الإنسان والقضاء على الفقر، ودعم أو معارضة الحكومات الأجنبية في طريقة تفكير الناس وأدائهم وسلوكهم. أيضا يمكن النظر في الآثار المحتملة للعوامل السياسية والاجتماعية التقنية، فيتزايد الضغط خلال فترة الانتخابات، حيث أن سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم غالبا ما يكشفه الغموض، خاصة حينما يكون هذا السلوك مختلفا اختلافا جوهريا عن سلوك السابقين لهم.

ومن الممكن أن تضاعف البيئة الداخلية للضغط أو تخفف من حدته، مما يحدث قلقا حول الوظائف مثلما تفعل التغييرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب على أن التأثيرات الضاغطة الناتجة عن التقنية قد تتلاشى بمرور الوقت، أيضا تشمل البيئة الداخلية على مصادر للضغط ترتبط بالصحة والسلامة، حيث أن هناك قلقا متزايدا حول الآثار قصيرة وطويلة المدى من التلوث للتعرض للكيميائيات السامة والإشباع، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بتحديد مسؤولية الإدارة من عدم توافر شروط السلامة في

مواقع العمل. (أبو بكر، 2008، ص149، 150)

3.7. العوامل الضاغطة الجماعية: إن فاعلية أي تنظيم يتأثر بطبيعة العلاقات بين مجموعاته، ولذا أكد مجموعة من العلماء أن العلاقات الطيبة بين الأعضاء في جماعة العمل تعد العنصر الرئيسي لصحة الفرد، وأن العلاقات المحدودة تؤدي إلى عدم الثقة، وانخفاض المساندة أو التأييد الاجتماعي فضلا عن قصور الإنصات لمشاكل العامل اليومية، وهذا ما توصلت إليه الدراسات التي أوضحت الاستنتاج التالي:

" انعدام الثقة في الأشخاص الذين يعمل معهم الشخص يرتبط إيجابيا مع ارتفاع غموض الدور والذي يؤدي بدوره إلى الاتصالات غير الملائمة فيما بين الأشخاص وانخفاض الرضا الوظيفي. "(المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 4)

4.7. المصادر الفردية لضغوط العمل:

والتي تشمل نوعية العمل، تحمل المسؤولية، صراع الدور، غموض الدور، العمل الزائد:

- **نوعية العمل:** هناك أشخاص يعانون من ضغط العمل رغم أن عدد ساعات العمل قليلة ولكن أعمالهم تتطلب دقة ومهارة وتعرض لأخطاء عديدة مثل: أعمال الطيران المدني أو العسكري وأعمال التحليل

الطبية الجراحة ومع ذلك فإن غياب ضغوط العمل بشكل كلي ليس بالمفيد إذ من المرغوب فيه يكون ثمة قدر من التوتر بحيث ستنهض دافعية العامل نحو أداء عمله والإجادة فيه.

- **تحمل المسؤولية:** تحدث ضغوط العمل بسبب شعور الموظف الذي يشغل منصبا رئاسيا إنه مسؤول عن تقييم أشخاص آخرين وكتابة التقارير عنهم من حيث الصلاحيات للعمل أو الاستحقاق لعلاوة أو ترقية أو حتى الفصل من العمل خاصة إذا كان هذا الموظف من ذوي الضمير الحي اليقظ. (شحاتة ربيع، 2010، ص - ص 258 . 259 . 260).

- **صراع الدور:** يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه. وأحيانا تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة هذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل حيث الأولوية وعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، وتكون الضغوط نتيجة عدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة. (العيان، 2005، ص 164).

وقد أشارت الأبحاث إلى أن صراع الأدوار يساهم في إيجاد حالة من التوتر العاطفي أو الوجداني، وهو بدوره يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل، ومن ثم زيادة نية الفرد لترك العمل. (رواية، 2002، ص - ص 401، 402).

- **غموض الدور:** يقصد بغموض الدور عدم فهم الفرد لمضمون عمله، والذي يتوجب القيام به، وما الذي سوف يتحمل مسؤوليته، وما الذي يتوجب عليه إنجازه، وما هي صلاحياته، وما هي حدودها.

وينتج هذا الغموض بسبب عدم وجود تحليل وتوصيف للعمل أو عدم وضوحه. وبسبب غموض الدور يتداخل عمل الفرد مع عمل الآخرين وتحدث صراعات معهم، ويشعر بأنه يعمل في ظل ظروف منعدم التأكد تحيط به ويعمله، وهنا لا يعرف بالتحديد ما يريده رئيسه منه، وما هي توقعاته كذلك، هذه الجوانب مجتمعة تشكل ضغطا على الفرد وظهور أعراض صحية ونفسية سيئة عليه بسبب خوفه وعدم طمأنينته. (عقيلي، 2005، ص 597).

- **العمل الزائد:** هو أن مهام وظيفة الفرد ومتطلبات عمله تكون فوق طاقة وتحمل الفرد، ويؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني والنفسي، وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، التوتر في العمل، انخفاض التقدير الذاتي، الشعور بالتهديد والحيرة، ارتفاع معدل الكوليسترول في الدم، زيادة دقات القلب، الإصابة بأمراض تصلب الشرايين، الإصابة بحساسية الجلد، ميل الأفراد إلى عادات سيئة كالتدخين. (عبد الباقي، 2001، ص 287).

8. آثار ضغوط العمل:

لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية:

1.8. الآثار لإيجابية:

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا. ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها. ومن الآثار الإيجابية ما يلي:

- تحفز على العمل.
- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- التركيز على نتائج العمل.
- النوم بشكل مريح.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالمتعة.
- الشعور بالإنجاز.
- تزويد الفرد بالحيوية و النشاط والثقة.
- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة. (العميان، 2004، ص 165-166).

2.8. الآثار السلبية:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة، وأهمها ما يلي: (العميان، 2004، ص 166).

1.2.8. آثار ضغوط العمل على الفرد:

– الآثار السلوكية: تتمثل الأعراض السلوكية للضغوط العمل فيما يلي:

وجود علاقات متوترة داخل العمل، مشاكل في الأداء، سلوك عدواني أو جاف إيمان على العقاقير أو المخدرات، الإفراط في التدخين. (طه، 2007، ص 600).

- **الآثار الفيزيولوجية:** توجهت الاهتمامات الأولية، فيما يتعلق بنتائج الضغوطات، إلى المؤشرات الفيزيولوجية، وقد يعود سبب ذلك الاهتمام بشكل أساسي، إلى حقيقة أن الموضوع تم بحثه من قبل المختصين في العلوم الصحية والطبية. وأدت هذه الأبحاث للاستنتاج، بأن الضغط يمكن أن يؤدي إلى تغيرات في التمثيل الغذائي، وزيادة عدد ضربات القلب وتسارع التنفس، وارتفاع ضغط الدم، و الصداع و يؤدي إلى السكتة القلبية.

- **الآثار السيكولوجية:** يمكن أن يؤدي الضغط للشعور بعدم الرضا، والضغط المرتبط بالعمل يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل. وفي الواقع فإن عدم الرضا عن العمل يعتبر النتيجة الأبسط والأكثر وضوحاً في التأثيرات السيكولوجية للضغط. ويظهر تأثير الضغط في مجالات سيكولوجية أخرى مثل: التوتر والقلق والانفعال الملل والمماطلة. (العطية، 2003، ص 377).

- **الآثار الفكرية أو الذهنية:** تتمثل أهمها فيما يلي:

- النسيان، الصعوبة في التركيز و الصعوبة في اتخاذ القرارات.
- ذاكرة ضعيفة أو صعوبة في استرجاع الأحداث.
- تزايد عدد الأخطاء و إصدار أحكام غير صائبة.
- الاضطرابات في التفكير و استحواذ فكرة واحدة على الفرد.... إلخ.
- **الآثار الخاصة بالعلاقات الشخصية:** تتمثل أهم الأعراض فيما يلي:
- عدم الثقة غير المبررة بالآخرين، لوم الآخرين.
- نسيان المواعيد أو إلغائها قبل فترة وجيزة.
- السخرية من الآخرين و تجاهل الآخرين.... إلخ. (عسكر، 2009، ص - ص 45 - 46).

2.2.8. آثار ضغوط العمل على المنظمة:

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل).

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخر عن العمل و ارتفاع معدل الشكاوي.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة. و سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي (دورات العمل).
- الشعور بالفشل. (العميان، 2004، ص 168).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل " ضغوط العمل " نستخلص أن الأفراد في المؤسسات أو المنظمات المختلفة يتعرضون لشتى أنواع الضغوط حيث تختلف مصادرها وأسبابها فيمكن أن يكون الفرد هو مصدراً لها، أو تكون الوظيفة التي يشغلها أو سياسات المنظمة التي ينتمي إليها بالإضافة إلى جماعة العمل التي يعمل معها، كما يمكن أن تكون البيئة الخارجية مصدراً لها وتختلف استجابات الأفراد لهذه الضغوط. حيث هناك ضغوط إيجابية تنمي روح الإبداع لدى الفرد بالإضافة إلى الضغوط السلبية التي تترك آثار سلبية على نفسية الفرد الواقع تحتها وعلى صحته وسلوكه وأدائه، وهذا ما جعل معظم المنظمات تبحث عن الأساليب التي يمكن من خلالها القضاء أو التخفيف من حدة هذه الضغوط.

1. الكتب:

1. عبد الباقي. صلاح الدين. (2001). السلوك الإنساني في المنظمات. د. ط. الإسكندرية. الدار الجامعية.
2. عبد الباقي. محمد صلاح الدين. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. د. ط. الإسكندرية. الدار الجامعية الجديدة.
3. طه. طارق. (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت. د. ط. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.
4. أبو قحف. عبد السلام. (2001). محاضرات في السلوك التنظيمي. د. ط. الإسكندرية. الدار الجامعية.
5. الخواجة. عبد الفتاح. (2010). الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية. ط1. عمان. دار البداية ناشرون وموزعون.
6. عسكري. علي. (2009). ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها - الصحة النفسية والبدائية في عصر التوتر والقلق. د. ط. الجزائر. دار الكتاب الحديث.
7. وصفي عقيلي. عمر. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. ط2. عمان. دار وائل للنشر.
8. شحاتة ربيع. محمد. (2010). علم النفس الصناعي و المهني. ط1. الأردن. دار السيرة للنشر والتوزيع.
9. الصيرفي. محمد. (2007). العلاقات العامة منظور إداري. د. ط. الإسكندرية. مؤسسة حورس الدولية.
10. الصيرفي. محمد. (2007). الضغط والقلق الإداري. د. ط. الإسكندرية. مؤسسة حورس الدولية.
11. عكاشة، محمود فتحي. (1999). علم النفس الصناعي. د. ط. الإسكندرية. مطبعة الجمهورية.

12. العميان. محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. الأردن. دار وائل للنشر.
13. اسماعيل بلال. محمد. (2008). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. د. ط. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.
14. محمود أبو بكر. مصطفى. (2008). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. د. ط. الإسكندرية. دار الجامعة.
15. عياصرة. معن محمود. بني أحمد محمد. مروان. (2008) إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. د. ط. عمان. دار الحامد.
16. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2006). ضغوط وصراعات العمل. جمهورية مصر العربية. القاهرة.

2. لرسائل والأطروحات الجامعية:

17. خميسي. بسمة. (2015). " ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لد عمال التنفيذ". مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير. جيجل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
18. الشطبي. صنفار. (2014). محاضرة ضغوط العمل. الدورة التدريبية. وزارة التربية التوجيه الفني العام للاقتصاد المنزلي.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

- تمهيد

1. تعريف الأداء الوظيفي
2. خصائص الأداء الوظيفي
3. أنواع الأداء الوظيفي
4. عناصر الأداء الوظيفي
5. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
6. تعريف تقييم الأداء الوظيفي
7. فوائد تقييم الأداء الوظيفي
8. أهداف تقييم الأداء الوظيفي
9. طرق تقييم الأداء الوظيفي
10. مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

. خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل والعامل بالمنظمات، فهو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين لكونه يشكل عنصر أساسي في المنظمة، فهو تفاعل بين رغبة الفرد وقدرته لإنجاز المهام الموكلة إليه، ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين والإداريين بجميع مستوياتهم يعطون لموضوع أداء العاملين أهمية بالغة لأن الأداء يشير إلى تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، حيث أن الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

1. تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله. (الكساسية، 2011، ص 27).

كما يمكن تعريفه أيضا أنه يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به. (غربي وآخرون، 2007، ص 130).

ويعرف أيضا الأداء الوظيفي أنه درجة إتمام المهام المسندة إلى العاملين، من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة. (قاسمي، 2008، ص 172).

كما عرف بترسون الأداء الوظيفي على أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها. (الكساسية، 2011، ص 77).

وتعرف راوية حسن الأداء الوظيفي بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد. (راوية، 1999، ص 216).

- ويعرف أحمد صقر عاشور الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد: هي كمية الجهد ونوعية الجهد ونمط الأداء. (عاشور، 2005، ص 25).

2. خصائص الأداء الوظيفي:

"الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين "هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...).

- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته (لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل).
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

(توهامي و لىتيم و بويكر و بواب، 2013، ص 140).

3. أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء في خانة الظواهر الاقتصادية يستلزم اختيار معيار دقيق وعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، حيث يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة ونظرا للتشابه الكبير بينهما سنستخدم المعايير والمصدر والشمولية. (مزهوده، 2011، ص 89).

يمكن تصنيف وتقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر وحسب معيار الشمولية:

1.3. حسب معيار المصدر: وبدوره ينقسم إلى نوعين هما: أداء داخلي و أداء خارجي.

أ. **الأداء الداخلي:** ويطلق عليه أيضا اسم "أداة الوحدة" أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من ما يلي:

- **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مواردهم.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام للوسائل المادية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتدخل في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، فبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي. (عشي، 2001، ص - ص 17 . 18).

2.3. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء كلي أداء جزئي.

أ. الأداء الكلي: ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ويعود إنجازها إلى مساهمة كل العناصر ولا يمكن حصرها في عنصر واحد فقط، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية...

ب. الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة الإنتاج فالأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، كما يؤكد كذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها. (مزهوده، 2011، ص 89).

4. عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، ويعود ذلك إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه العناصر ما يلي:

1.4. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف. (المالكي، 2018، ص 124).

2.4. متطلبات العمل أو الوظيفة: حسب الواجبات والمسؤوليات والأدوات والخبرات والمهارات، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله. (المحاسبة، 2013، ص 114).

3.4. كمية العمل المنجز: وتشمل على حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

4.4. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

5.4. بيئة التنظيم الداخلية: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء مثل التنظيم وهيكله وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. (الحراشة، 2014، ص - ص 25 . 26).

كما توجد عناصر أخرى للأداء الوظيفي بالإضافة إلى العناصر السابقة وهي كالتالي:

❖ أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، ومن خلال هذا حاولت بعض الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل وتحديد الأنشطة التي تتغير مع الزمن وذلك كالتالي:

- 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 ممارسة للعمل فبحدوث التغيير عن طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المساعدة بتغيير أداءه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

- الأنشطة التي تتغير بتغيير أو تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل:

وهذا يحدث تفاوت الأفراد الذين يؤديون 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 و أن 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.

- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:

وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال، و أن هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة، وهناك عدة عوامل تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغيير الأداء وهذه العوامل هي:

- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة، التهوية والضوضاء، والمعدات المستخدمة.

- متغيرات تتعلق بالأفراد الذين يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء، والأفراد الذين يتعامل معهم، وجماعات العمل، وخصائص هؤلاء الأفراد و الجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيراتهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه.

- متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل، والأزمات التي تكشف الأداء. (مفتاح جبريل، 2015، ص - ص 49، 50).

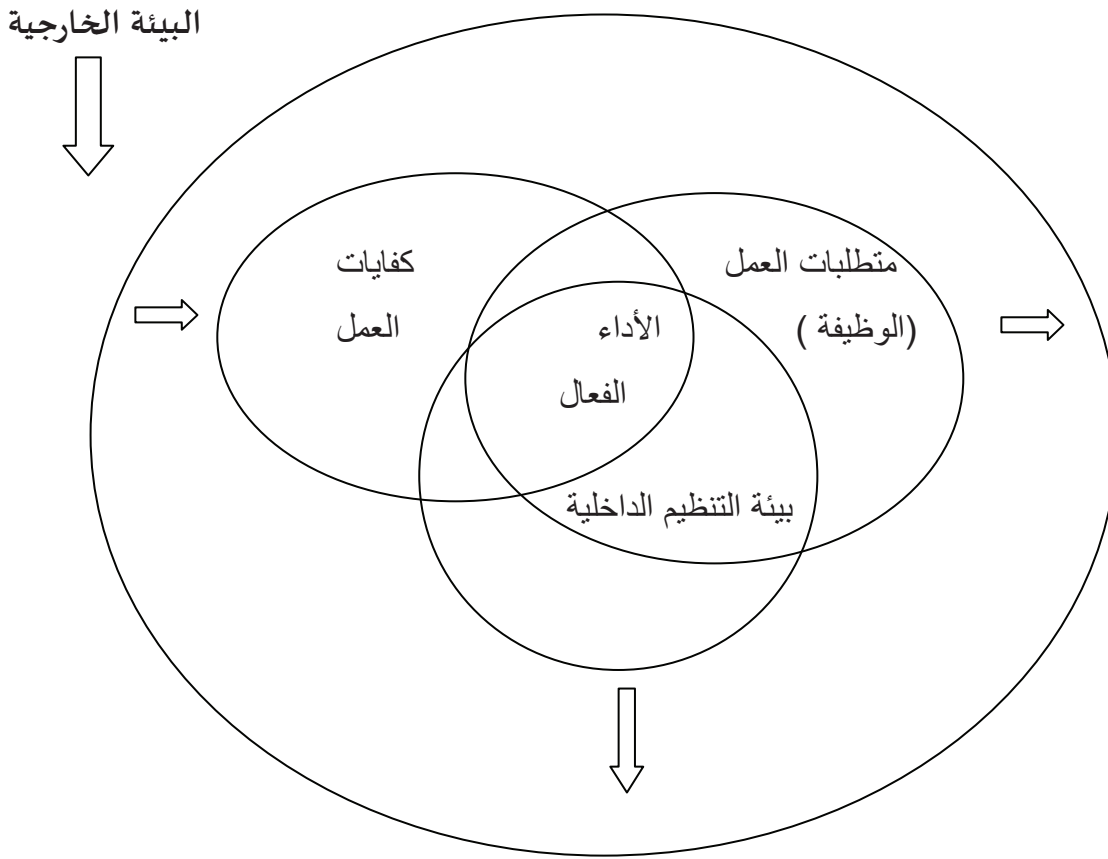
❖ العلاقة بين أنشطة مهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس حديد علاقات التجانس والتكامل 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 وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

❖ الموصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

إن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختبار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرات يمكن تحديد الموصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وهذه الموصفات تعتبر أساس لبحوث الاختبار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بأداء الموصفات الفردية. (مفتاح جبريل، 2015، ص 51).

الشكل رقم (03) الأداء الفعال.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 120.

5 . العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، الكفاءة... إلخ . وتعتبر عوامل الأداء المعبرة عن سلوك الفرد في عمله في إطار أسلوب التسيير بالأهداف، أهدافا موضوعة مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة (حمداوي، 2004، ص 125)، حيث تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1.5 . تحديد أهداف المنظمة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.

2.5. مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات: لا شك بأن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

3.5. الرضا الوظيفي: إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.

4.5. التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

5.5. التطور التنظيمي: إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

6.5. البيئة المادية: إن عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين، يترك آثاراً سيئة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي. (حاج محمد، 2016، ص - ص 30، 31)

7.5. نطاق الإشراف: يلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة وبالتالي يترك أثراً على أداء الموظفين.

8.5. نظام الحوافز: على إختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل. (حاج محمد، 2016، ص 31).

6. تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- يعرف تقييم أداء العاملين بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الإستفادة من فرصة الترقية وزيادة الأجور. (بن عيشي، 2012، ص 15).

- و يقصد بتقييم أداء العاملين هو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً. (حجيم الطائي وآخرون، 2006، ص 226).

- كما يقصد بتقييم الأداء أنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيدا جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...). (حنفي، 2008، ص 272).

إن عملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس إدارة أداء العاملين في المنظمة، وهذا المفهوم يشمل ثلاثة مكونات أساسية هي:

1 - الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.

2 - قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.

3 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء. (محمد عباس، 2006، ص 138).

7. فوائد تقييم الأداء:

تتمثل فوائد تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

1 - تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.

2 - يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

3 - إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريقا ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

4 - تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراحا لمكافئات المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

5 - يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى إحتياج الفرد لبرامج التدريب بناءً على ذلك. (حسونة، 2008، ص 147).

8. الأهداف الإستراتيجية لعملية أداء العاملين:

يمكن التطرق إلى الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفقا لثلاث مستويات هي: المنظمة، المديرين، المرؤوسين:

1.8. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:

خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة إحتتمالات شكوى العاملين أو إتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لإعتبرات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال إستثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقديم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشرًا للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسيات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2.8. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو وسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك. وهذا ما يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

- الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
(حروش صالح و سعيد سالم، 2006، ص - ص 103 . 104)

3.8. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- تساهم عملية تقييم الأداء في إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة. (سعيد سالم، 2009، ص 240).

9. طرق تقييم الأداء:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري. كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها (بن عيشي، 2012، ص - ص 40 . 41). وهذه الطرق كالتالي :

1.9. طريقة المقاييس المتدرجة: حيين يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو التعامل المطلوب تقييمه، هذا وتوجد طرق عديدة للميزان أو المقياس المتدرج في التقييم، الاختلافات بين هذه الطرق ترجع إلى:

- نوع وحجم وعدد الخصائص والسمات المطلوب تقديرها.
- عدد أو حجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات "5" نقاط مثلا أو "3" وهذا يرتبط بعلاقة الصفة أو السمة بأداء الموظف مثل القيادة والإبداع والأمانة وغيرها.
- درجة وضوح نقاط وجوانب التقييم على المقياس المتدرج. (جاد الرب، 2009، ص 71).

2.9. طريقة الترتيب: يقوم الرئيس المباشر طبقاً لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء الكلي، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم.

3.9. طريقة قوائم المراجعة: تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم، ووضعها في قائمة، مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر في أداء مرؤوسين بوضع علامة (x) مثلاً، ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين. (ماهر، 2003، ص - ص 376 - 379).

4.9. طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة بأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من لمجموعة أدائهم أعلى من 20% و من عدد الموظفين 10% قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيراً 20% لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 40% المتوسط ولمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجباري المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة. (حسونه، 2008، ص 153).

5.9. طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال ذلك:

هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم .

إنه شخص حاضر البديهة.

هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها). (نوري، 2010، ص 349).

6.9. طريقة التقرير المكتوب: وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف. بالرغم من غزارة المعلومات التي

يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين. (حروش صالح و سعيد السالم، 2006، ص - ص 113، 114).

7.9. طريقة الأهداف والنتائج: تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون وفق الأهداف التي وضعت لهم: بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم: ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة، إدارة بالأهداف والنتائج، ثم اكتشاف الانحرافات سواء سلبية أو إيجابية، واتخاذ الإجراءات اللازمة (عملية تقييمية).

تصلح هذه الطريقة مع أعداد العاملين القليلة نسبياً حيث تتطلب من الرئيس أن يقوم بشرح الأهداف المطلوبة، والاتفاق عليها. تمتاز هذه الطريقة بالتعرف على الأهداف، والبعد عن الأداء بالمحاولة و التجريب كما توفر الأمان للمرؤوسين، لشعورهم بعدالة التقييم، وتزيل حرج الرئيس من بعض المرؤوسين الذين يودون التحيز لصالحهم لسبب أو لآخر. (حجازي، 2007، ص - ص 287 - 288).

10. مشكلات تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.10. التأثير بالهدف من إجراء التقييم: قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم من أجل الترقية، فسيختلف الحال عنه بالنسبة لتحديد الإحتياجات التدريبية ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرّب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة.

2.10. عدم فهم المقيمين لمعايير التقييم وكيفية قياسها: يضيق فهم بعض المديرين عن إستيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل: القدرة الإبداعية، القدرة التحليلية، التعاون والمبدأ، هذا بالإضافة إلى غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم. (المغربي عبد الفتاح، 2007، ص - ص 170 - 171).

3.10. تأثير الهالة: تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لأن

العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل بعدالة ودقة التقويم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم.

4.10. النزعة المركزية: وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط، وتظهر بسبب ميل القائم بالتقويم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقيمين دون تمييز ملحوظ. وغالب ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطي الأداء القيمة الوسيطة في سلم التقييم، ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوة وضعف الأداء. حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقويم الأداء كالتدريب مثلا. (الهيبي، 2003، ص 214).

5.10. التحيز: إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه، سواء كان ذلك الشعور بالولاء أما الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية لأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

6.10. الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيه. إن ذلك يعتبر خطأ شائعاً بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته ويكون سبباً في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. (عبد المطلب عامر، 2010، ص 233).

خلاصة الفصل:

بعد التطرق في هذا الفصل إلى مختلف عناصر الأداء الوظيفي، تبينت أهمية هذا العنصر داخل المنظمات، ذلك أن الاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها، وهذا لا يتحقق إلا إذا فرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والجيدة للعمل، ولهذا تعتمد المؤسسات على عملية تقييم الأداء من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، أو النقص الموجودة في أداء الأفراد والعمل على تطويرها وتحسينها مما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والاستمرار والتطور.

الكتب باللغة العربية:

1. ماهر. أحمد. (2003). الاستخبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد. دون. ط. الإسكندرية. الدار الجامعية.
2. صقر عاشور. أحمد. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. دون. ط. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
3. توهامي. إبراهيم. وليتيم. ناجي. بوبكر. هشام. بواب. رضوان. (2013). قضايا سوسيو تنظيمية. ط1. الجزائر. البدر الساطع.
4. المحاسنة. محمد إبراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. مصر. دار جرير.
5. حمداوي. وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. دون. ط. الجزائر. مديرية النشر قائمة 8 ماي.
6. صنفي. علي. (2008). الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. دون. ط. الجزائر. دار الكتاب الحديث.
7. الهيتي. خالد عبد الرحيم. (2003). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
8. حسن محمد. رواية. (1999). إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية. دار المكتب الجامعي الحديث.
9. عبد المطلب عامر. سامح. (2011). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن. دار الفكر ناشرون وموزعون.
10. محمد عباس. سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. ط2. الأردن. دار وائل للنشر.
11. جاد الرب. سيد محمد. (2009). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية). دون. ط. مصر. جامعة قناة السويس.

12. درة. إبراهيم عبد الباري. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. دون. ط. مصر. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. المغربي عبد الفتاح. عبد الحميد. (2007). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. دون. ط. مصر. في المنظمات المعاصرة جامعة المنصورة.
14. غربي. على. وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية. ط1. القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
15. حروش صالح. عادل. سعيد سالم. مؤيد. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. دون. ط. الأردن. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
16. بن عيشي. عمار. (2012). إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. ط1. الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
17. حسونة. فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
18. حافظ حجازي. محمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية. دار الوفاء.
19. سعيد سالم. مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل. ط1. الأردن. إثراء للنشر والتوزيع.
20. قاسمي. ناصر. (2008). إدارة الموارد البشرية (إتجاهات وممارسات). ط1. بيروت. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
21. نوري. منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. دون. ط. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
22. الكساسية. وصفي. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. ط1. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
23. حجيم الطائي. يوسف. وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل. ط1. عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

2. المجالات:

24. بنت عبد الله المالكي. شريفة. (2018) " الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي". مجلة البحث العلمي في التربية. المملكة العربية السعودية. العدد 19.

25. مزهوده. عبد الملوك. (2011). " الأداء بين الكفاءة والفاعلية". في جامعة محمد خيضر. مجلة العلوم الإنسانية. (كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية) العدد الأول.

3. الرسائل والأطروحات الجامعية:

26. أحمد مهن الحراشة. عبد الحكيم. (2014). " أثر ضغوط العمل على أداء الأطباء في المستشفيات الحكومية". رسالة ماجستير في الإدارة العامة. كلية إدارة المال والأعمال. الأردن. جامعة آل البيت.

27. عشي. عادل. (2001). " الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم". رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية. الجزائر. جامعة بسكرة.

28. مفتاح جبريل. عائشة. (2015). " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعناصر الطبية المساعدة". بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير. مدرسة العلوم الإدارية والمالية. قسم الإدارة الصحية. ليبيا. فرع مصراتة الأكاديمية الليبية.

29. حاج محمد. فراس. (2016). " أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي". بحث مقدم لنيل ماجستير. إدارة الأعمال. سورية. الجامعة السورية.

الفصل الرابع

الخلفية النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد

1. النظريات الكلاسيكية.

1.1. نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور).

2.1. نظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول).

3.1. النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر).

2. النظريات النيو كلاسيكية.

1.2. نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو).

2.2. نظرية الحاجات (أبراهام ماسلو).

3.2. نظرية X و Y (دوجلاس وماكروجر).

3. النظريات الحديثة.

1.3. النظرية البنائية الوظيفية.

2.3. نظرية الإدارة بالأهداف.

3.3. نظرية الإدارة اليابانية Z.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة بصفة عامة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة، والتنظيم الإداري بصفة أخص، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية وبروز عدد كبير من المفكرين والباحثين الذين أسسوا المجموعة من النظريات التي كان هدفها الأساسي هو البحث عن الطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب كل حسب وجهة نظره مع أخذهم بعين الاعتبار الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة. ويمكن تصنيف هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي: النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

❖ مفهوم النظرية:

- تعرف النظرية بأنها " مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع المعين. "

فالنظرية أداة من أدوات العلم والمعرفة، وتؤدي عدة وظائف منها:

1. تقدم النظرية نظاما فكريا يمكن على أساسه تنظيم الظواهر وتصنيفها وإيجاد العلاقات بينها.
2. تلخص النظرية الحقائق المتاحة عن ظاهرة معينة وفق منطق معين.
3. تعمل النظرية على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك التنظيمي للظاهرة.
4. تشير النظرية إلى مواطن الضعف أو القصور بالمعرفة الإنسانية في مجال اختصاصها.
5. تعتبر النظرية دليل العمل الميداني الذي يجب أن يتجاوز التوثيق إلى وضع برامج عمل لحل مشاكل قائمة. (العيان، 2005، ص 31).

1. النظريات الكلاسيكية:

هي النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، و باختلاف نماذجها فإنها افترضت أن لأفراد كسالى و غير قادرين على تنظيم و تخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليون، و لذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة و فعالة.

ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد و عقلائي وقوي على العاملين وذلك على السيطرة التحكم في السلوك داخل المنظمات.

وتشمل النظرية الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات وهي:

- نظرية الإدارة العلمية.

- نظرية المبادئ الإدارية.

- نظرية البيروقراطية. (العيان، 2005، ص 37).

1.1 نظرية الإدارة العلمية: (لفريدريك تايلور) ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة

الأمريكية بادية القرن العشرين (20م).

لقد ركز "تايلور" في هذه النظرية على تلبية حاجة واحدة فقط من مجموع حاجات الفرد والتي استخدمها في تنشيط الرغبة للعمل، ألا وهي الحاجة للأمور المادية قد اعتمد "تايلور" على المنهج العلمي في العمل الإداري، فقد تعامل مع الكم والكم المنتج ودفع الأفراد إلى زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الأجر كحالة ترغيبية لبذل المزيد من الجهد، وقد أطلق "تايلور" على مثل هذا التعامل الإداري مصطلح "المبادأة والحافز" فإذا أراد القائد الإداري أن يقدم التابعين (المروّسين) مبادرات ومبادرات، وإن فعلوا ذلك فعلا لإدارة أن تقدم لهم الحافز والتعويض المناسبين، وأطلق على دراسة "تايلور" بالإدارة العلمية، وذلك أنه شرع يدرس أعمال تحميل الفحم الحجري في عربة النقل وفق أساليب رياضية كمية هندسية، و من الأمور التي حازت على اهتمامه هي تصميم وتحديد العمل و اختيار الأفراد المناسبين واحتساب كمية المواد المنقولة وعملية تحميله من قبل الفرد الواحد وخلال اليوم الواحد أيضا. (تاجي جواد، 2010، ص - ص 94 - 95).

حيث يرى "تايلور" أن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح يأتي من خلال تحقيق التنظيم الجيد التي يعمل على رفع الإنتاجية، ونجاح العاملين والرؤساء عند "تايلور" يقاس بقيمة المردود ومن خلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع من الإنتاجية. (بن رحمون، 2014، ص 57).

وقد استغرقت أبحاث وتجارب "تايلور" سنوات عديدة في مصانع الصلب والفحم التي عمل فيها، بهدف تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف، مركز على أساليب وطرق العمل وأدواته والوقت، حيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد الطريقة المثلى " لأداء كل عمل ".

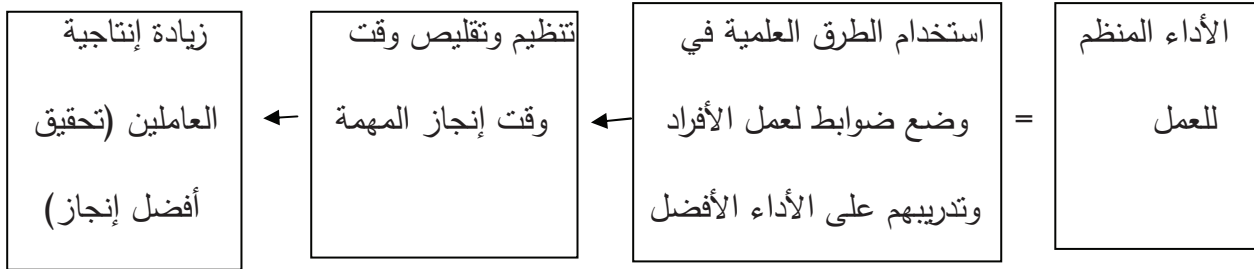
ونتيجة لتلك الأبحاث والتجارب توصل "تايلور" إلى المبادئ الآتية في الإدارة العلمية حيث تركز هذه النظرية على مجموعة من المرتكزات أهمها:

1. التخصص الدقيق العالي في العمل، يجب أن يصبح الإنسان متخصصاً ولديه مهارات محددة عالية؛ لأن التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية.
2. إجلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب، عن عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل.
3. اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية وإخضاع العمل لأساس علمي من أجل الوصول لحل المشاكل.
4. تعاون الإدارة والعاملين على أساس علمية لتحقيق أهداف العمل.

5. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد العاملون مسؤولية التنفيذ. (حريم، 2006، ص - ص 52، 53).

وعليه يمكن القول، أن "تايلور" كان مهتماً بالأداء المنظم للعمل وفق طرائق محددة واستخدام تقنيات علمية لتحسين إنتاجية الأفراد في عملهم وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (04): تقنية علمية لتحسين إنتاجية الأفراد في عملهم لنظرية تايلور:



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص - ص 56، 57.

واجهت نظرية "تايلور" في الإدارة عدة انتقادات منها إهماله للعنصر البشري واعتباره آلة وركز على الحافز المادي وأهمل الحافز المعنوي، كما تجاهل إمكانية تعرض الفرد للضغوط في عمله نتيجة التخصص في الأعمال والرقابة اللصيقة إلى جانب أن نظام الحوافز الذي وضعه "تايلور" أدى إلى عدم رضا العمال وقلة الأداء الوظيفي وذلك من خلال الإضراب عن العمل وزيادة المشاكل داخل المؤسسة مما شكل فشلاً واضحاً في أفكار تايلور في الإدارة.

2.1. نظرية المبادئ الإدارية: (هنري فايول)

اهتم "هنري فايول" بوصف وظائف المدير (ما يجب على المدير عمله) وقد لخص أفكاره في كتابه الإدارة العامة والصناعية الذي صدر في عام 1916 م يرى أن كل التنظيمات الصناعية تقوم على ستة (6) أنشطة أساسية هي:

1. أنشطة فنية: إنتاج وتصنيع .
2. الأنشطة التجارية: البيع والشراء والمبادلة.
3. الأنشطة المالية: تأمين رأس المال واستخدام الأموال.
4. الأنشطة محاسبية: تقدير التكاليف، والإحصاءات.
5. أنشطة الضمان والوقاية جماعة الممتلكات والأشخاص.

6. أنشطة إدارية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة. (حريم، 2010، ص - ص 22، 23)

ويعتقد أن كل الأنشطة واضحة ومفهومة لدى الجميع باستثناء الأنشطة الإدارية، فهي غامضة، وتوصل "هنري فايول" إلى وضع أربعة عشر (14) مبدأ إداريا لها علاقة بمستويات الإدارة العليا.

حيث تكمن مرتكزات النظرية في هذه المبادئ وهي على النحو التالي:

1. مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص.

2. مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية.

3. مبدأ النظام والانضباط.

4. مبدأ وحدة التوجيه.

5. مبدأ وحدة الأمر أو وحدة الرئاسة.

6. مبدأ خضوع مصلحة الأفراد لمصلحة المنظمة.

7. مبدأ حصول العاملين على الكفاءة العادلة نتيجة الخدمات.

8. مبدأ مركزية السلطة.

9. مبدأ تدرج السلطة.

10. مبدأ التدريب والتنظيم.

11. مبدأ المساواة والعدل.

12. مبدأ ثبات العاملين.

13. مبدأ المبادرة.

14. مبدأ التعاون والعمل الجماعي. (حريم و حداد و آخرون، 1998، ص 39).

وقد مثلت الأفكار والمفاهيم التي قدمها "فايول" ثلاثة جوانب ثورية في غاية الأهمية في تطوير

الإدارة، وهي:

- مفهوم أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي عالمية الإدارة.
- أول نظرة شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في جميع المجالات.

- مفهوم تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات. (حريم، 2010، ص 23).

ومما سبق يمكن القول أن هذه النظرية ركزت في دراستها على المستويات الإدارية العليا وأن تطبيق مبادئها سوف يضمن رفع مستوى الكفاءة خاصة لدى المديرين في حين نجد أنها أغفلت الجانب الإنساني ولم تهتم بمشاكل العمال ومطالبهم كما أن عدم إشراكهم في إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وتمركز السلطة في يد المدير فقط سوف ينتج عنه نوع من القلق والتوتر وشعور العامل بنقص أهميته وكل هذا يؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء.

3.1. النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

يعتبر "ماكس فيبر" الألماني الجنسية، رائدا لهذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، وقد برز اهتمامه بهذه النظرية بالقول إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وأحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية. وقد مرة فترة التطبيق السيئ لمفاهيم النظرية أثره على تشويه سمعة ومفاهيم البيروقراطية كالبطء في الأداء والتعقيد في معالجة المشاكل الإدارية وغيرها، ونظرية البيروقراطية كما وضعها "ماكس فيبر".

فالمعنى العلمي لنظرية البيروقراطية يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الأجهزة الحكومية.

وتعني مكتب Buree إن كلمة بيروقراطية كلمة يونانية لاتينية وتنقسم إلى شقين الأول فتعني سلطة أو حكم، لتشكلا معا مصطلحا واحداً "سلطة مكتب" أو "حكم المكتب". Cracy أما الثاني (عباس، 2009، ص 56)

ويتألف نظام البيروقراطية من المكونات الأساسية التالية:

1. تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.
2. سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.
3. اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
4. اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.
5. تدوين الأفعال، والقواعد والقرارات الإدارية.

6. الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها.

7. خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقتين أثناء أدائهم لمهامهم.

ولم يكن هدف "ماكس فيبر" صياغة منظمة متتالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أنتمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الاختيار أو الترقية، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء.

وإذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية (الرتابة) والبطيء في مسار العمل الإداري، وتعميداته غير المبررة وعدم الكفاءة، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل "ماكس فيبر" عندما أطلق تسميته الأولى. فقد كان يرى أن المنظمة البيروقراطية، التي تدار من قبل مدراء جرى إختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة. وذلك يعود إلى إمتلاك المنظمة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه.

لقد انصب اهتمام "ماكس فيبر" على المنظمة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد وكان مولعاً بدراسة التنظيم. (حسن الشماع، 2007، ص - ص 42، 43)

جدول رقم(02): يوضح خصائص البيروقراطية.

الوصف	الخاصية	
- استخدام توجيهات مكتوبة للسيطرة والتحكم في كل تصرفات العاملين.	- قواعد وأنظمة رسمية	وفقا لماكس فيبر يجب أن تتصف البيروقراطيات بخصائص معينة.
- يجب تجنب المحاباة أو المحسوبية، يجب أن تعتمد كل علاقات العمل على معايير موضوعية.	- قواعد موضوعية غير شخصية	ونعرض هنا ملخص للخصائص
- تقسيم كل الواجبات إلى مهام متخصصة يقوم بأدائها أفراد.....	- تقسيم العمل	المعروفة في المنظمات البيروقراطية.
- ترتب المناصب بصورة واضحة وفقا للمستوى التنظيمي، بحيث تسلسل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.	- هيكل تنظيمي هرمي	
- إن الحق في اتخاذ القرارات يتحدد بموقع الشخص في الهيكل	- تدرج السلطة	

التنظيمي، فالفردي له سلطة على من هم أدنى منه في الموقع أو المرتبة.		
يعتبر التوظيف مهنة دائمة، تعهد دائم من قبل المنظمة والعاملين فيها.	- تعهد بالإلتزام الدائم للمنظمة	
- المنظمة ملزمة بتحقيق غاياتها (الربحية مثلا) أكثر الطرق كفاءة.	- الرشد	

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص37.

تلقت هذه النظرية بعض الانتقادات كحال غيرها من النظريات والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة عند تطبيقها ومنها:

- التركيز على مسألة التخصص وتقسيم العمل والرقابة مهملا بذلك الطبيعة النفسية والاجتماعية للأفراد.
- عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح المجال للتداخل بينهما.
- تجاهلها لدور الفرد في التنظيم ومعاملته كآلة.
- القضاء على المبادرة وروح الإبتكار والإبداع والنمو الشخصي.
- تضخم الأعباء الروتينية.

2. النظريات النيوكلاسيكية:

لقد قام الرواد الأوائل في الفكر الإداري أمثال "فريدريك تايلور"، "وهنري فايول"، "ماكس فيبر"، بدراسات وتجارب بني على أساسها الفكر الإداري الحديث حيث اهتمت بدراسة المشكلات التي أفرزتها المصانع ومحاولة تعظيم الربح وزيادة الإنتاجية وإهتمامها بالتنظيم الرسمي وتركيزها المادي، إلا أن إهمالها للجوانب الإنسانية المرتبطة بالعاملين أدت إلى إنعكاسات سلبية على الإنتاج، وعلى إثر ذلك ظهرت نظريات جديدة جاءت كرد فعل على إخفاق النظريات الكلاسيكية إهتمت بما أهمله الكلاسيكيون، إذ إهتمت بدراسة وتحليل تصرفات الأفراد العاملين داخل التنظيمات مع إبراز كافة العوامل المؤثرة فيها، كما أنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة، ولكن معالجته كعضو في جماعة يتعرض لضغوطاتها وتأثيراتها. (نقلا عن خميسي بسمة).

ومن أهم هذه النظريات نجد:

- نظرية العلاقات الإنسانية.

- نظرية الحاجات أبراهم ماسلو.

- نظرية X و Y

1.2. نظرية العلاقات الإنسانية: "ألتون مايو"

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية وإهمالها الدور العامل الإنساني في تحليل التنظيمات، فلقد ركزت هذه النظرية بصورة أكثر اهتماما على موضوعات علم النفس الصناعي، لإدخال التطورات والتعديلات عليها، ولتقييم الثورة الآلية عموما. كما أشارت للعديد من الانتقادات لحركة الإدارة العلمية والتكوين الإداري وأساليب تحليلاتها.

ولقد تطورت نظرية العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الإمبريقي لها واعتمادها على الدراسات الإمبريقية، ومن خلال الإطار العلمي أيضا، حيث إستخدمت الأساليب المنهجية لفروع علم الاجتماع المختلفة، كما ساعدها في ذلك الموضوع والقضايا التي أهملت من النظريات السابقة، حقيقة، فكانت بمثابة البداية الحقيقية لدخول علم النفس في التنظيم الصناعي وملائمة التغيرات التي طرأت عليه. (عبد الرحمن، 2005، ص 309).

ويعتبر " ألتون مايو" من أهم رواد هذه النظرية ومن أبرز الدراسات التي قام بها في مصانع هاوتورن التابعة لشركة " ويسترن اليكتريك " الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 1927، 1933، وركزت أبحاثه على العلاقة بين "ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية"، ثم تناولت جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والفهم والاتجاهات، والدافعية، ودارت حول العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية للعمال واستنتج إن الروح المعنوية للعمال وظيفة لصحة الجماعة الصغيرة المنظمة، والتي تؤدي مجموعة محددة من الوظائف.

وقد قام فريق البحث على ملاحظة وإجراء التجارب على جماعات العمل في محاولة لتوضيح أثر الظروف الطبيعية للعمل، فترات الراحة، والمعامل من جانب الرؤساء وأثرها على زيادة الإنتاجية عند المعاملات.

وقد حاول أصحاب هذه الدراسات تفسير الظواهر التنظيمية والإدارية في ضوء تفسيرات اجتماعية ونفسية، وفي ضوء حاجة الفرد إلى التعامل مع الآخرين، وإقامة علاقات معهم، أو في ضوء سعيه الدائم نحو تحقيق حاجاتها المختلفة.

كما تبين من دراسات "مايو زملائه" أهمية التنظيم غير الرسمي وأهمية الجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال وإنتاجهم واتجاهاتهم وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت بمصانع "هاوتورن" عن مظاهر تقييد الإنتاج، فقد تبين أن جماعات العمل غير الرسمية، تحاول تقييد الإنتاج عن مستوى معين يختلف عن المستوى الذي تحدده الإدارة، أي أن العمال يتنازلون عن قسط من المكافآت المالية من أجل أهداف اجتماعية ولتحقيق درجة من الرضا والإشباع النفسي. (أحمد رشوان، 2006، ص - ص 14-142).

ومن أهم النتائج التي توصل إليها "مايو وزملاؤه":

1. إن العمل نشاط جماعي.
2. تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
3. إن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالإنتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال و إنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
4. أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
5. إن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعلية المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
6. تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل واتجاهات الفرد العامل. (طلعت، 2007، ص - ص 100-101).

وعليه يمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

1. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
2. يشعر الناس بأهميتهم ودواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
3. إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية، وتجعله غير مرض للعاملين به.
4. يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية و زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم ينظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة عند تصميم في التعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات اهتمامها بمشاعر العاملين. (الرحاطة و أحمد العزام، 2001، ص 32).

لقد كانت إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية واضحة فيما يتعلق بالعامل، حيث سمحت بالتصرف عليه عن قرب وما يحتاج إليه حتى يعمل بأداء أكبر وبالتالي يحقق إنتاج أكثر، كذلك نجد أن هذه المدرسة قد اهتمت بدراسة ظروف العمل من حرارة وتهوية وإضاءة وكذلك فترات الراحة... وتحسينها سوف يسمح بتحسين الأداء والزيادة في الكفاءة الإنتاجية.

رغم هذا فقد تعرضت لانتقادات فهي أم تفسر التنظيم تفسيراً كاملاً لاهتمامها فقط بالجانب البشري داخل التنظيم كذلك صورت جماعات العمل على أنها متحدة تعيش وتعمل في تعاون ولهذا نفت فكرة الصراع الذي من غير الممكن أن ينعقد خاصة بين العمال وأصحاب العمل.

2.2. نظرية الحاجات أبراهام ماسلو:

هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1943 نظريته المعروفة هرمية الحاجات الإنسانية. انطلق "أبراهام ماسلو" في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً لهرمية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم، ويقوم الإنسان وفق آلية تسمى الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة وضرورتها في لحظة ما قبل الإشباع، فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة إستمرار حياة الإنسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة، فإشباع حاجة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها "أبراهام ماسلو" بل إفساح المجال لحاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأوليات للإشباع وهكذا. وفيما يلي نوجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية "ماسلو" للحاجات الإنسانية هي: (جبر العتيبي، 2005، ص 44).

1.2.2. الحاجات الفسيولوجية (حاجات الوظائف والأعضاء): وتتضمن الحاجات الجسدية والأساسية للحياة وحفظ النوع، مثل الحاجة للطعام والماء والهواء، وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية، بإعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

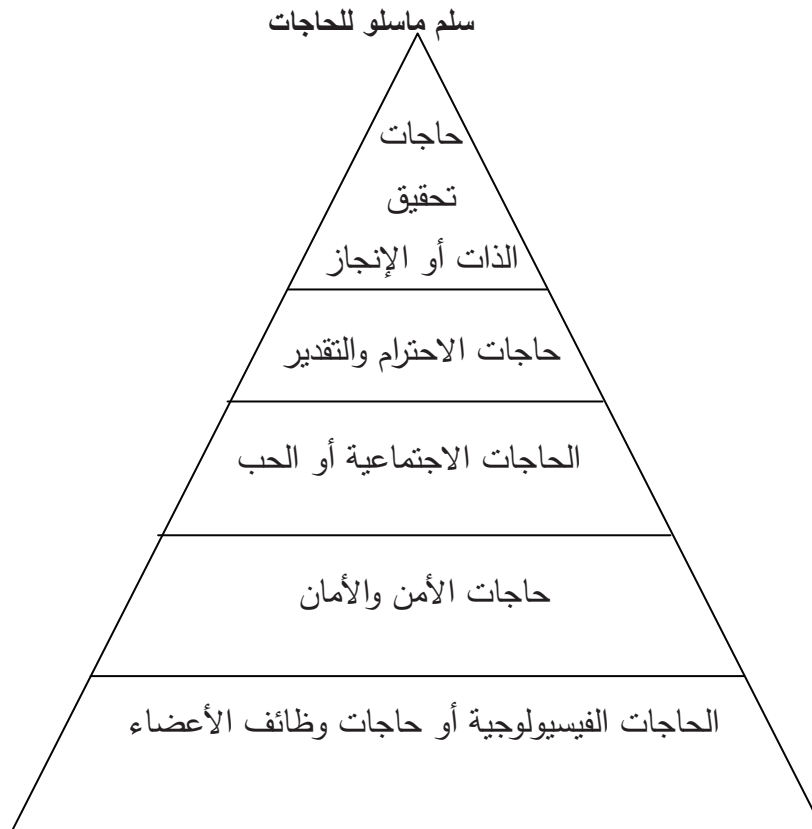
2.2.2. حاجات الأمان والطمأنينة: وتعتبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي وإستقراره، وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من السلم.

3.2.2. الحاجات الاجتماعية: وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق والتفاعل مع الجماعة.

4.2.2. الحاجات للتقدير: وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضوع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين، واعترافهم له، بمكانة اجتماعية معينة، وتتبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين.

5.2.2. حاجات تحقيق الذات: تعبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وأماناته ويشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك، وتشكل هذه الحاجة في نظر "ماسلو" أعلى السلم الهرمي للحاجات. (حسن الشماع و كاظم حمود، 2000، ص - ص 134، 135)

الشكل رقم (05):



المصدر: صبحي جبر العنبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد، الأردن، 2005، ص 45.

وتأتي قوة تأثير الحاجات، بشكل عام، من خلال ما يأتي:

- مستوى الإشباع أو درجة الحرمان: حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة كلما ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي.

- قوة المنبه (المؤثر): كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع، حيث أن بعض الحاجات غالباً ما تكون كامنة في ذات الفرد، إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها.

ومن هنا يبدو جلياً بأن الحاجات تعد ذات أثر كبير في توجيه السلوك الإنساني. ولذا فإن المنظمة لا بد أن توفر سبل إشباعها وتطوير ذلك لتحقيق أهدافها. (حسن الشماع وكاظم حمود، 2000، ص 135).

رغم ما جاء به "ماسلو" من أفكار قيمة حول الدافعية للعمل إلا أنه تعرض لبعض الانتقادات لأن ليست كل الحاجات الإنسانية ترتب بنفس الترتيب الذي وضعه "ماسلو" فحاجات الفرد تختلف من شخص لآخر وبالتالي يجب مراعاة الفروق الفردية بينهم.

إن عدم إشباع العامل لحاجة من حاجاته سواء كانت وظيفية مثل الحصول على الترقية سواء بالزيادة في الأجر أو الانتقال من منصب أدنى إلى منصب أعلى وكذلك حاجاته المختلفة من بيت ومأكل... سوف تتولد لديه الرغبة من أجل الوصول إليها وإشباعها وبذلك سوف يشعر بالتوتر والضغط والقلق ولا يزول ذلك إلا بعد إشباعها، وكذلك تعتبر الحاجة إلى الاحترام والتقدير والأمان الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى العامل إلى إشباعها وتحقيقها، لأن عدم احترامه وتقديره من طرف رئيسه وزملائه وعدم الشعور بالأمان الوظيفي (الأجر غير كافي) سوف يخلق له نوع من الضغط والتوتر وبالتالي يجعله عرضة لارتكاب الأخطاء وانخفاض في مستوى الأداء.

3.2. نظرية (y-x) والافتراضات السلبية والإيجابية حول العامل:

لقد وضع دوجلاس ماكريجور (Douglas Mchregor) أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، واصفاً واحداً منها بافتراضات X السلبية والثاني بافتراضات Y الإيجابية.

1.3.2. الافتراضات السلبية (افتراضات X):

تصف هذه الافتراضات نظرية (x) النظرة التقليدية للعامل، فمن مسلمات هذه النظرية:

- أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها، بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي.

– كما أن الإدارة تعني بالجمع بين العامل والآلة والموارد، وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيله اقتصادية.

فهي ممارستها لتحقيق هذا الهدف لابد لها من أن توجه جهودها البشرية وتهمين على نشاطاتها وتحدد سلوكها للوثوق من أنها قد استهدفت به تحقيق النفع الذي ترمي إليه الإدارة، وأن ما قدمته من منجزات هو ما تبغيه الإدارة منها، ولولا التوجيه وتلك السيطرة لما ثم ما تهدف إليه الإدارة، وذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك. (القيوتي، 2006، ص 85) وهي على النحو التالي:

1. إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.

2. الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.

3. يفضل الفرد دائماً أن يجد شخص يقوده ويوضح له ماذا يفعل.

4. يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية، لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.

5. تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.

6. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان والضمان قبل أي شيء آخر. (حريم، 2010، ص 65).

و على أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة الخطط والأساليب الملائمة فسلكت طريق القوة واتخذتها شعاراً لها في إدارة جهود الأفراد وجعلت التهديد والإشراف المحكم وسائلها.

وقد انطلقت هذه السياسة في إدارة العاملين من افتراضات ظالمة حول سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها، فلم تثبت تلك الافتراضات التي ألصقت بالإنسان صحتها، بل إنها كانت أصداء لما تنتجه الإدارة من خطط تنطلق من افتراضات خاطئة في السلوك الإنساني.

2.3.2. الافتراضات الإيجابية (افتراضات Y):

تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات حول السلوك الإنساني التي وصفت البشر بنعوت سلبية، إن نظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، تحول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني. (القيوتي، 2006، ص 86). على النحو التالي:

1. معظم الناس يرغبون في العمل وبيذلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كـرغبتهم في اللعب والراحة.

2. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
3. يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.
4. يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
5. يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكار والإبداع في العمل.
6. يرغب الإنسان في إستغلال إمكاناته وطاقاته. (حريم، 2010، ص 65).

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي X و Y كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين، بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون قواما تصفها النظريتين، ويمكن الاستفادة من مبادئ X و Y في دفع العاملين الذي تنطبق عليهم أفكار النظرية X والآخرين الذي تنطبق عليهم أفكار النظرية X . ومن ثم معالجة السلوك التنظيمي والاتصالات التنظيمية وتنمية الموارد.

3. النظريات الحديثة:

رغم ما قدمته النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية من أفكار ومبادئ في مجال الإدارة والتنظيم إلا أن كلاهما ركزا على جانب واحد دون الآخر، لذلك كان من الضروري بروز نظريات حديثة تحمل أفكار مغايرة وأكثر مرونة تغطي النقص الحاصل في دراسة التنظيم بغية توحيد الجهود به لتحقيق الكفاءة والفعالية. وتتمثل هذه النظريات في:

- النظرية البنائية الوظيفية.

- نظرية الإدارة بالأهداف.

- نظرية الإدارة اليابانية.

1.3. النظرية البنائية الوظيفية:

لقد ظهرت النظرية البنائية الوظيفية في نهاية القرن التاسع عشر (19م) وبداية القرن العشرين، وكانت بمثابة رد فعل للمعوقات والانتقادات والمشكلات التي وجهت لكل من النظرية البنوية والنظرية الوظيفية، أن النظرية البنوية الوظيفية جاءت لتكمل الأعمال التي بدأت بها كل من البنوية و الوظيفية. ذلك أن النظرية البنائية الوظيفية تعترف بأن لكل مجتمع أو مؤسسة أو منظمة بناء والبناء يتحلل إلى

أجزاء وعناصر تكوينية، ولكل جزء أو عنصر وظيفة تساعد على ديمومة المجتمع أو المؤسسة أو المنظمة، لذا فالفكر البنائي الوظيفي يعترف ببناء الكيانات أو الوحدات الاجتماعية و يعترف في الوقت ذاته بالوظائف التي تؤديها الأجزاء والعناصر الأولية للبناء أو المؤسسة ووظائف المؤسسة الواحدة لبقية المؤسسات الأخرى التي يتكون منها المجتمع. علما بأن النظرية البنائية الوظيفية تعتمد على النظرية البيولوجية التي جاء بها "جارلس داروان" في كتابه "أصل الأنواع" إذ أن "جارلس داروان" تناول دراسة الأجزاء التي يتكون منها الكائن العضوي والترابط بينها ودرس وظائفها للكائن العضوي ككل. (محمد الحسن، 2005، ص 49).

ركز "تالكوت بارسونز" في النظرية البنائية الوظيفية على أن التنظيم هو بمثابة نسق اجتماعي يقوم بعمله من خلال بناء تنظيمي معين. ويقوم البناء التنظيمي على عاملين وظيفيتين يشغلان دائما في تساند و تكامل متبادلين.

- ينبغي على القيم أن تكون موجودة في الأنساق الثقافية، لأن دورها الفعلي والوظيفي يكمن في تواصل وإستمرار التنظيم.

- كما يعطي أهمية كبيرة للجماعة وللدور التنظيمي، وذلك من أجل مشاركة الأفراد في وظائف التنظيم. فيشترط أن يوجد على المستوى الثقافي للتنظيم قدر معين من العناصر لنسق القيم تسمح بتمييز الوظائف من أجل تحقيق الهدف. دون تجاهل الأهمية التي تقوم بها عوامل أخرى مثل دور التكنولوجيا والرموز الطقوسية .

ركز "ماكس فيبر" على الجوانب الإيجابية للقواعد واللوائح الرسمية التي تضمن ثبات وإستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مسبقا بسلوك أعضائه. (عباش، 2006، ص 162).

كما توجه اهتمام " روبرت ميرتون" إلى توضيح الجوانب السلبية لهذه القواعد و ما ينجم عنها من تصلب وصرامة سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع الزبائن و العملاء، فقد ميز "ميرتون" بالنسبة للإجراءات والقواعد البيروقراطية بين " الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة ". وإذا حلل "فيبر" "الوظائف الظاهرة"، فإن " ميرتون " ركز في تحليل " الوظائف الكامنة." (عباش، 2006، ص ص 163 - 167 - 168).

تعتقد النظرية البنائية الوظيفية التي كان أهم روادها " تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، هيربرت سبنسر، رايت ميلز" بعشرة مبادئ أساسية متكاملة، كل مبدأ يكمل المبدأ الآخر. وهذه المبادئ على النحو الآتي :

1. يتكون المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة مهما يكن غرفها وحجمها من أجزاء أو وحدات مختلفة بعضها عن بعض، وعلى الرغم من إختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة وحداتها مع الأخرى.
2. المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلًا بنويًا وظيفيًا إلى أجزاء وعناصر أولية، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية.
3. إن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر، وأي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء الأخرى.
4. إن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنوية نابعة من طبيعة الجزء.
5. الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع إنما تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى، والحاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات أساسية أو اجتماعية أو حاجات روحية. (محمد الحسن، 2005، ص 56 - 57).
6. الوظائف التي تؤديها المؤسسة أو الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة أو كامنة أو وظائف بناءة أو وظائف هامة.
7. وجود نظام قيمي أو معياري يسير البني الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة في مجاله، فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه، كما يحدد أساليب إتصاله وتفاعله مع الآخرين.
8. تعتقد النظرية البنائية الوظيفية بنظام إتصال أو علاقات إنسانية تمرر عن طريق المعلومات الإيعازات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو من المراكز الأخيرة إلى المراكز القيادية.
9. تعتقد النظرية البنائية الوظيفية بنظام سلطة ومنزلة، فنظام السلطة في المجتمع أو المؤسسة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر الإيعازات والأوامر إلى الأدوار الوسيطة أو القاعدية لكي توضع موضع التنفيذ، أما نظام المنزلة فهو النظام الذي يقضي بمنح الامتيازات والمكافآت للعاملين الجيدين. (محمد الحسن، 2005، ص 58).

وفي الأخير نستنتج أن الاتجاه البنائي الوظيفي انصب تركيزه على الجوانب الثابتة من النسق الاجتماعي، أكثر من الاهتمام بالأبعاد الديناميكية المتغيرة، وكانت الأبعاد الثقافية للنسق الاجتماعي أكثر استخداماً في التفسير من غيرها من مكونات النسق.

2.3. نظرية الإدارة بالأهداف:

تقوم نظرية الإدارة بالأهداف، على الأسلوب الذي يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، وبشكل مشترك بتحديد الأهداف، ويقومان دورياً بتحديد القيم نحو بلوغ هذه الأهداف. وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالإشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطقتي إستشارة وإشتراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضاً في اتخاذ القرارات الإدارية.

وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأساس بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، بمعنى آخر، أن مؤيدي وممارسي هذا النوع من الإدارة يركزون على وضع الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وأن تكون الأهداف قابلة للبلوغ والقياس، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة، حيث يكون التقييم منصفاً على مدى تحقيق النتائج، والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت.

ويقول خبراء الإدارة المحدثين أن الإدارة بالأهداف هي جوهر الإدارة باعتبار أن الغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف محددة. وهنا يبرز مدخل الإدارة بالأهداف الذي يركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها. ولذا يكون على المدير الناجح أن يحدد بدقة الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المراد تحقيقها والتي في سبيل تحقيقها يمارس المدير نشاطات تعرف بالوظائف الإدارية التي تمثل في حد ذاتها مكونات وأبعاد العملية الإدارية.

والإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمشروع حيثما تدعو الضرورة إلى ذلك.

وتعتبر الإدارة بالاستثناء جزءاً من الإدارة بالأهداف. فالإدارة بالاستثناء هي تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوء الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط، كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها. (العلاق، 2008، ص ص 94 - 95).

نستنتج مما سبق أن نظرية الإدارة بالأهداف تأكد على وجود علاقات جيدة وتعاون واتخاذ قرارات جماعية وذلك من خلال النمط الجيد الذي تضعه المنظمة للإشراف، فإذا كان نمط الإشراف ديموقراطي يكون ذو أهمية بالغة هذا لتحسين الأداء وزيادة الفعالية داخل المؤسسة.

3.3. نظرية الإدارة اليابانية (Z):

يقوم مبدأ الإدارة اليابانية على أن العامل يعمل بأكثر طاقة ممكنة عندما يشعر بالأمان الوظيفي.

إن العامل في اليابان يعمل طوال العمر في مؤسسة واحدة لأن المؤسسة لا تحاول الإستغناء عن عاملها إلا في الظروف الإستثنائية والنادرة وبهذه الإدارة أصبحت اليابان في العصر الحاضر في طليعة الدول المتقدمة صناعياً إحتلت مكان الصدارة في العالم في مسألة القدرة الإنتاجية كما ونوعاً.

ومن أهم عناصر الإدارة اليابانية ما يلي:

- الثقة الكاملة من قبل إدارة المؤسسة بالموظف وثقة الموظف بالمؤسسة والإخلاص التام بالعمل. لذلك يحافظ العامل على إنتاج سلعة جديدة دون مراقبة المسؤولين عليه.

- المحافظة على العامل مدى الحياة، وحتى المحافظة عليه بعد تقاعده بتقديم التأمين الصحي له. فلا يشعر العامل أنه مهدد بالطرد أو إنهاء الخدمة، أو العوز بعد بلوغه سن التقاعد.

- المشاركة في صنع القرار بإتباع أسلوب المبادأة والابتكار وخلق المناخ المناسب في وضع الأهداف واتخاذ القرار المناسب من قبل معظم العاملين.

- تستخدم الإدارة اليابانية أسلوب حلقات الجودة، حيث تشكل لجان في كل مصنع وظيفتها تحديد وتحليل واقتراح حلولاً لمشاكل فنية.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية، فالمسؤولية لا يتحملها المسؤول فقط بل العامل وهذا من قيم واتجاهات اليابانيين.

- الشعور بروح الفريق، فالهدف واحد والكل يعمل بإخلاص لتحقيق الهدف. لذلك يكون التعاون سائد بين الجميع، وهناك طاعة المرؤوسين للرئيس حيث ينفذ كل ما يطلبه منهم عن طيب خاطر، ويطلق على النظرية الإدارية اليابانية بنظرية (Z) في الإدارة نسبة إلى العالم "وليم أوشي". (قاسم القريوتي و خضر مبارك، 2006، ص - ص 65 ، 66).

وعلى هذا الأساس فإن النظرية اليابانية أو نظرية الإدارة اليابانية تعطي مجال واسع من الحرية في النظر للأفراد وفي أداء الأعمال بشكل يلاءم الفرد العامل مع مراقبة الذاتية التي تشجعها وبالتالي فهي تعمل على التغلب أو القضاء على كل المعوقات والمشاكل التي يتعرض لها العامل في المنظمة ومنها ضغوط العمل، وهو الأمر الذي يشجع العامل الياباني على تقديم أداء جيد وتحفزه على الإبداع وفي المقابل تضمن المنظمات اليابانية للعامل التوظيف مدى الحياة وهو ما يعزز الإلتناء وتعزيز أدائه الوظيفي.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، حيث أن كل نظرية من النظريات المتبناة سواء كانت نظريات كلاسيكية أو نيوكلاسيكية أو حديثة فإنها عالجت الموضوع المدروس من وجهة نظر روادها، كما ساعدتنا هذه النظريات حول توضيح الرؤى حول موضوع دراستنا.

1. الكتب:

1. محمد الحسن. إحسان. (2005). النظريات الاجتماعية المتقدمة. ط1. الأردن. دار وائل للنشر.
2. العلاق. بشير. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. الطبقية العربية. د. ط. الأردن. دار اليازوري العلمية.
3. حريم. حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات, العمليات الإدارية, وظائف المنظمة). ط1. الأردن. دار الحامد.
4. حريم. حسين. (2010). إدارة المنظمات منظور كلي. ط2. الأردن. دار الحامد.
5. حريم. حسين. حداد. شفيق و أحرون. (1998). أساسيات الإدارة. د. ط. عمان. دار الحامد.
6. رشوان. احمد حسين عبد الحميد. (2006). الإدارة والمجتمع (دراسة في علم اجتماع الإدارة). د. ط. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة.
7. الشماع. خليل محمد حسن. (2007). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط5. الأردن. دار المسير.
8. الشماع. خليل محمد حسن. كاظم حمود. خضير. (2000). نظرية المنظمة, ط1. الأردن. دار المسيرة
9. كعباش. رابع. (2006). علم الاجتماع التنظيم. د. ط. الجزائر. مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
10. ناجي جواد. شوقي. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. الأردن. دار الحامد.
11. العتيبي. صبحي جبر. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1. الأردن. دار الحامد.
12. إبراهيم لطفى. طلعت. (2007). علم الاجتماع التنظيم. د. ط. القاهرة. دار غريب.
13. محمد عبد الرحمن. عبد الله. (2000). علم الاجتماع التنظيم. د. ط. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.

14. الرحاحلة. عبد الرزاق. احمد العزام. زكرياء. (2010). السلوك التنظيمي. د. ط.الأردن. مكتبة المجتمع الغربي.

15. عباس. علي. (2009). أساسيات علم الإدارة. ط4. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

16. سعيد أنور سلطان. محمد. (2003). السلوك التنظيمي. د. ط.الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.

17. العميان. محمد سلمان. (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. الأردن. دار وائل.

18. القريوتي. موسى قاسم. مبارك. على خضير. (2006). أساسيات الإدارة الحديثة. ط3. الأردن. دار تسنيم.

2. الرسائل والأطروحات الجامعية:

19. بن رحمون. سهام. (2014). " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي". أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. كليات ومعاهد جامعة باتنة. جامعة محمد خيضر. بسكرة.

20. خميسي. بسمة. (2015). " ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لد عمال التنفيذ". مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير. في علم الاجتماع. تخصص تنظيم وعمل. جيجل.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. عينة الدراسة
3. منهج الدراسة
4. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد إتمامنا للجانب النظري من دراستنا، سنحاول في هذا الفصل أن نعرض للشق الميداني منها الذي يعتبر حلقة وصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري وما سيتم عرضه في الجانب الميداني، حيث تم تخصيص الفصل الحالي للتعرف على أهم وأبرز النقاط التي أدرجت ضمن الجانب الميداني للدراسة بدءاً بالتعرف على مجالات الدراسة وهي المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني، إلى جانب أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والإستبانة والمقابلة والوثائق والسجلات وصولاً إلى الأساليب الإحصائية الكمية والكيفية.

1. مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ونجد أن أغلب الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات:

1. المجال الجغرافي.

2. المجال البشري.

3. المجال الزمني.

1.1. المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي الحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، والمتمثلة في المؤسسة العمومية الإستشفائية - بجيجل - " مستشفى محمد الصديق بن يحيى".

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، وقد تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1933 تحت تسمية "فرانس فانون"، على مساحة تقدر بـ 9100م²، منها 3900م² مبنية أي بنسبة 42.52%، و 5200م² غير مبنية، وبسعة سريرية تقدر بـ 160 سرير، وعلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1974 والذي انفصلت بموجبه ولاية - جيجل - عن ولاية - قسنطينة - تم إنشاء مستشفى جديد يحمل اسم محمد الصديق بن يحيى لأن مستشفى "فرانس فانون" لم يعد يلبي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي.

ويقع مستشفى " محمد الصديق بن يحيى " في الجهة الشرقية بمدينة - جيجل - تم تدشينه يوم 08 نوفمبر 1983، الموافق لـ 03 محرم 1043 هجري، بموجب القرار الوزاري رقم 81/242.

في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصديق بن يحيى من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428، الموافق لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

وتعرف المؤسسات العمومية الاستشفائية بأنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون المؤسسة الاستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات".

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى فيما يلي :

- تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتنظيم العائلي.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي و الاستشفاء.
- تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

1.1.1. الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة الاستشفائية:

إن السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب، من أجل تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة: فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق هدف المنظمة، يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها".

وطبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية، وتطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق لـ 19 ماي 2007 يتحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية العمومية "محمد الصديق بن يحيى" وفق ما يوضحه الشكل ويمكن عرض أهم الوظائف وفقا للهيكل التنظيمي الموضح في الملاحق رقم (02) كما يلي:

1. المدير: والمسؤول الأول والأخير عن تسيير المؤسسة

2. مكتب الاتصال: من بين مهامه تطبيق قرارات المدير...

3. مكتب التنظيم العام: يقوم بمتابعة البريد الوارد والصادر من مختلف المصالح الطبية والإدارية

4. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتتكون من ثلاث مكاتب هي:

- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

- مكتب الصفقات العمومية.

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

5. المديرية الفرعية للموارد البشرية: تتكون من مكتبتين:

- مكتب التكوين.

- مكتب تسيير الموارد البشرية والتعداد والمنازعات.

6. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتتكون من مكتب صيانة التجهيزات

الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

7. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تضم المكاتب التالية :

- مكتب القبول.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

2.1.1. الهيكل التنظيمي لمصالح المؤسسة الاستشفائية والجناح التقني:

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد الصديق بن يحي" من مجموعة الموارد المادية، المالية و البشرية مقسمة على عدة مصالح طبية أساسية، ومصالح طبية مساعدة ومصالح إدارية أخرى حيث تتضمن المؤسسة حوالي 30 مصلحة مختلفة التخصص، وقد حدد الهيكل التنظيمي العام لإدارة المستشفى من أجل تسيير المصالح التي تحتوي عليها المستشفى وتتكون من عدة مصالح استشفائية نذكر بعض منها حسب الهيكل الموضح في الملحق رقم (01)

- مصلحة الأمراض الصدرية .

- مصلحة الأمراض المعدية.
- مصلحة الطب الداخلي (أ) .
- مصلحة الطب الخارجي (ب).
- مصلحة جراحة المسالك البولية .
- مصلحة جراحة العظام.
- مصلحة طب الأطفال .
- مصلحة جراحة الأسنان.
- مصلحة الجراحة العامة.
- مصلحة الاستجالات الطبية.
- مصلحة التوليد.
- مصلحة الإنعاش.
- مصلحة أمراض الكلي.
- مصلحة أمراض القلب.
- مصلحة أمراض الغدد.

2.1. المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد الموظفين التي يتشكل منهم مجتمع البحث، حيث بلغ عدد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة 1032 عامل حسب آخر تعداد لسنة 2020، أما في سنة 2022 فقد بلغ عدد العاملين بالمستشفى 1185 عامل، موزعين حسب المستوى الوظيفي وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح عدد الموظفين في المؤسسة الاستشفائية.

النسبة	العدد	البيان	
	106	طبيب أخصائي	الفرع الطبي
	82	طبيب عام في الصحة العمومية	
	02	جراح أسنان رئيسي في الصحة العمومية	
	06	الصيدالة العاملون في الصحة العمومية	
16,54%	196	المجموع الجزئي	
	09	نفسانيين عياديين للصحة العمومية	الفرع شبه الطبي
	19	بيولوجي للصحة العمومية	
	435	المستخدمين شبه الطبيين	
	41	القبالات	
	52	الأعوان الطبيون في التخدير والإنعاش	
46,62%	556	المجموع الجزئي	
	108	إداري	الفرع الإداري والتقني
	48	عامل مهني	
	277	رتب أخرى	
36,54%	433	المجموع الجزئي	
100%	1185	المجموع العام	

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

3.1. المجال الزمني:

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقت في إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - بجيجل - حيث استغرقت إجراء هذه الدراسة قرابة شهرين ونصف، حيث كانت الزيارات تتم في فترات زمنية منقطعة، وقد تمت عبر مراحل:

- المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة بزيادة في أواخر شهر مارس، حيث قمنا فيها بالاطلاع على المستشفى والاتصال بأعضاء مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات والذي أفادونا بكل المعلومات والمعطيات الأولية عن المستشفى والتعرف على مختلف المصالح الاستشفائية وكذا التعرف على طبيعة العمل داخل المستشفى.

- **المرحلة الثانية:** وكانت هذه المرحلة في شهر أبريل حيث قمنا بإجراء الملاحظات الأولية عن الجو السائد فيها وإجراء مقابلة مع نائب المدير الفرعي للموارد البشرية والمكلفة بتسيير مكتب التكوين، وقمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية التي كان عددها اثنا عشر (12) استمارة وزعت بطريقة عشوائية على بعض العمال وتم استرجاعها في نفس اليوم حيث أجريت بعض التعديلات عليها من خلال إلغاء بعض الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى أكثر تلاؤماً.

- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة توزيع الاستمارة حيث قمنا بتوزيعها يوم 19 ماي 2022 وتم استرجاعها يوم 22 ماي 2022 حيث تم استرجاع 88 استمارة فقط من مجموع 118 استمارة.

2. عينة الدراسة:

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي تتبع منه المشكلة، ويتم ذلك عن طريق إختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً، هذا ما يسمى بالعينة. فهي إذن:

- "ذلك الجزء من المجتمع التي يجرى إختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً". (المغربي، 2007، ص 141).

- كما تعرف أيضاً: "على أنها جزء من المجتمع الكلي للبحث تتوافر فيهم خصائص المجتمع الأصلي، يختارها الباحث وفق أسس معينة والهدف من استخدامها هو الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة، ويتم اللجوء إلى العينات إذا كان العدد الكلي للمجتمع الأصلي كبيراً".

وتعد طرق إختيار العينات جزءاً لا يتجزأ من الإحصاء الذي يهتم بجمع البيانات لغرض القيام بدراسة علمية أو بحث علمي. (سالم سالم و محمد صلاح، 2015، ص 141).

- وتعرف أيضاً العينة بأنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة. (زرواتي، 2008، ص 267).

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية، حيث يتكون المجتمع الكلي للبحث من 1185 من المجتمع الكلي ومن العلاقة التالية نحصل على عدد أفراد العينة: 10% عامل تم أخذ عينة

1185 —————> 100 %

X —————> 10 %

$$X = \frac{1185 \times 10}{100} = 118$$

ومنه فإن عينة الدراسة هي: 118 عامل.

3. منهج الدراسة:

من طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تستخدم مناهج عدة في المعالجة وهذا حسب الظواهر الاجتماعية التي تتناول الدراسة، ومن هنا فإن اختيار الباحث المنهج يختلف حسب طبيعة الموضوع.

- ويمكن تعريف المنهج على أنه: " هو مجموع العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه " (زرزواتي، 2004، ص 104).

- كما عرف ابن خلدون وابن تيمية المنهج بأنه " عبارة عن مجموعة من القواعد المصوغه التي يعتمدها الباحث بغية الوصول إلى الحقيقة العلمية بشأن الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والتحليل " . (جندلي، 2010، ص 12).

- كما يعرفه عبد الرحمان بدوي بقوله المنهج " هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة". (سفاري و سعود، 2007، ص 52).

وكون اختيار الباحث لمنهج الدراسة لا يكون عشوائيا بل طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه ذلك قصد بلوغ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا ما دفعنا إلى اختيار:

1.3. المنهج الوصفي:

"هو مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً و دقيقاً لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث". (شحاتة سليمان، 2005، ص 337).

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (غربي، 2009، ص 83).

- كما يمكن تعريفه بأنه: "تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً. (جندي، 2010، ص - ص 200 - 201).

4. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية في عملية البحث حيث يتم من خلالها الحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها. وعلى هذا الأساس فالأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة هي:

1.4. الوثائق والسجلات:

وهي أدوات مهمة للغاية لجمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة، وخاصة ما تعلق منها بتلك المرتبطة بالماضي حيث يجد الباحث فيها كل ما تحتاجه دراسته من بيانات، والجدير بالملاحظة أنه على الباحث أن يتوخى الحذر من المعلومات التي يجمعها من السجلات والوثائق فقد تكون متحيزة. (غربي، 2009، ص 124).

ولقد اتضح من خلال الاطلاع على بعض الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة الاستشفائية، تزودنا ببعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حيث تمثلت فيما يلي:

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمؤسسة وتم من خلالها القيام بإعداد بطاقة فنية عن هذه المؤسسة (المجال الجغرافي، المجال البشري....)

- العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، إضافة إلى الهياكل التنظيمية (الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية والجناح التقني، الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية) أنظر الملحق رقم 01 و02.

2.4. الملاحظة:

إن الملاحظة لغة تعني وقوع الشيء تحت العين. وهي تفيد في البحث العلمي المعينة، أو المشاهدة الدقيقة للظاهرة محل الدراسة من أجل استكشافها والتعرف عليها بصورة جيدة. (بن مرسل، 2007، ص 69).

تعد الملاحظة أداة هامة من أدوات البحث العلمي إذ عن طريقها نحصل على معلومات وحقائق لا يتسنى لنا الحصول عليها بالاعتماد على الأدوات الأخرى.

نعني بالملاحظة الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط. أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه. (سالم سالم، 2012، ص 163).

تعرف أيضا بأنها مراقبة مقصودة تستهدف رصد أية تغيرات تحدث على موضوع الملاحظة سواء أكان الملاحظ ظاهرة طبيعية أو حيوانية أو إنسانية أو مناخية. (سالم سالم ومحمد صلاح، 2015، ص 166).

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة من أجل إعطاء فرصة لرؤية الواقع الملاحظ عن قرب، حيث قمنا بملاحظة ما يلي:

- الظروف الفيزيائية (الضوضاء، الضجيج، الحرارة، الإضاءة، النظافة...) داخل المستشفى.
- كذلك قمنا بملاحظة الأعمال التي يقوم بها بعض الأطباء والمرضى وبعض عمال الإدارة، رغم الضغط الذي كان عندهم إلا إن هناك تعاون وانسجام بينهم، وكانت وجهتنا عبر فروع المستشفى منها وحدة أمراض السرطان، مصلحة التوليد، مصلحة أمراض الكلى وتنقية الدم، وكذلك الاستعمالات الطبية والجراحية، إضافة إلى زيارتنا لمكتب المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- كما لاحظنا ملاحظة هامة جداً وهي كثرة الضجيج والضوضاء عند فترة الزيارات (على الساعة الواحدة)، وفي الإستعمالات الطبية وهذا ما يسبب ضغط وتوتر وقلق لديهم.
- وتجدر الإشارة أيضا أننا حطينا باستقبال جيد من طرف عمال المؤسسة الاستشفائية، الأمر الذي سهل علينا عملية جمع المعلومات والملاحظات اللازمة للدراسة.

3.4. الاستبيان:

تعد الاستمارة إحدى وسائل جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، حيث تم الاعتماد عليها كأداة رئيسية نظراً لملائمتها مع طبيعة موضوع الدراسة.

الاستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر، بمعنى أوضح وعرفه. والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الأمر. (بن مرسل، 2010، ص 220).

يعرف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب. (غرايبة والحسن، 2002، ص 71).

وتعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. (زرواتي، 2004، ص 108).

يعرف الاستبيان بأنه جدول من الأسئلة يرسل بالبريد إلى المبحوثين بعد اختيارهم أو ينشر في الصحف والمجلات أو من خلال الإذاعة والتلفزيون، حيث يطلب منهم - أي المبحوثين - الإجابة على جدول الأسئلة هذه بأنفسهم، ثم إرسالها ثانية إلى الباحث. (عبد السميع غريب، 2003، ص 196).

وبعد أن قمنا بتصميم الاستمارة ثم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للإدلاء برأيهم حولها، وهل تلم بموضوع الدراسة، وهو ما سمح بإدخال بعض التعديلات عليها.

حيث تكونت الاستمارة من أربع (04) محاور، وثلاثة وثلاثين (33) سؤال، وجاءت كما يلي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية، ويشمل الأسئلة من 01 إلى 07.

المحور الثاني: خاص بالظروف الفيزيائية والحد من دافعية أداء العاملين، ويشمل الأسئلة من 08 إلى 15.

المحور الثالث: خاص بالعلاقات الإنسانية والتفاعل المهني بين العمال، يشمل الأسئلة من 16 إلى 23.

المحور الرابع: خاص بعبء العمل والتقليل من فاعلية العاملين، يشمل الأسئلة من 24 إلى 33.

- صدق الاستمارة:

يقصد به التأكد من صحة وسلامة شروط بناء الاستمارة من ناحية الصدق، وهناك عدة أنواع من الصدق غير أننا نذكر أهم نوعين و أنسبهما لإنجاز الدراسة الحالية وهما كالتالي:

- **الصدق الظاهري:** والمقصود به صدق المحكمين، أي تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم 04، وذلك للتحقق من مدى صدقها.

- وبعد إطلاع الأساتذة المحكمين تم توجيه بعض الملاحظات، وقد أخذنا تلك الملاحظات بعين الاعتبار عند صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، والجدول التالي يوضح العبارات المعنية بالتعديل.

جدول رقم (04) : عبارات الاستمارة قبل وبعد التعديل

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
08	- هل كثرة الضوضاء المرتفعة في مكان عملك يؤدي إلى انخفاض أدائك ؟	هل كثرة الضوضاء تعرقل إنجاز عملك ؟
11	- هل مكان عملك يشعرك بعدم الراحة في عملك؟	هل مكان عملك يشعرك بعدم الراحة؟
17	- هل يراقب رئيسك سير العمل بصفة دورية ؟	- هل يراقب مسؤولك سير العمل بصفة دورية ؟
19	- هل يهتم رؤسائك بالمناقشة لأساليب العمل ؟	- هل يهتم رؤسائك لمناقشة أساليب العمل؟
22	- هل تؤثر مشاكل أسرته على المواظبة في أداء العمل؟	- هل تؤثر مشاكلك العائلية على المواظبة في أداء مهامك ؟
24	- هل حجم المهام المسندة إليك تفوق طاقتك؟ نعم لا	- هل حجم المهام المسندة إليك تفوق طاقتك ؟ دائماً أحيانا أبداً
31	- هل تشعر بالتعب بعد نهاية العمل ؟ نعم لا	- هل تشعر بالتعب بعد نهاية العمل؟ دائماً أحيانا أبداً
33	- هل تشعر بالضغط أثناء أداء مهامك؟ نعم لا	- هل تشعر بالضغط أثناء أداء مهامك؟ دائماً أحيانا أبداً

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- **صدق المحتوى:** يعتمد هذا النوع من الصدق على ملاحظة آراء المحكمين، وذلك من خلال حساب
صدق كل بند من بنود الاستمارة بصفة منفردة باللجوء إلى معادلة "لوشي" وهي كالتالي:

$$\text{صدق محتوى البنود} = \frac{n_1 - n_2}{N}$$

حيث أن :

- n_1 ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس.
- n_2 ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس.
- N ← عدد المحكمين الاجمالي.

جدول رقم (05) يوضح رأي المحكمين حول بنود الاستمارة وقيم صدقها

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	4	21	1	0	4	8
0,5	1	3	22	1	0	4	9
1	0	4	23	1	0	4	10
0,5	1	3	24	0	2	2	11
1	0	4	25	1	0	4	12
1	0	4	26	1	0	4	13
1	0	4	27	11	0	4	14
1	0	4	28	1	0	4	15
1	0	4	29	1	0	4	16
1	0	4	30	1	1	3	17
0,5	1	3	31	1	0	4	18
1	0	4	32	0,5	2	2	19
0	2	2	33	1	0	4	20
							عدد البنود
							مجموع صدق المحتوى

- المصدر: من إعداد الطالبتين.

بعد حساب صدق محتوى لكل نبد ومجموع صدق المحتوى الإجمالي والمقدر ب 20 ولمعرفة قيمة الصدق الكلي للاستمارة، وجب التعويض في المعادلة التالية:

$$\text{مجموع صدق المحتوى} = \frac{\text{مجموع صدق المحكمين}}{\text{عدد البنود الاجمالي}} = \frac{20}{26} = 0.76$$

ومنه نلاحظ أن القيمة الأكبر من 0,60 أي 0,77 < 0,66 ومنه يمكن القول أن الاستمارة صادقة فعلا وفق ما تم قياسه .

حساب ثبات الاستمارة: (ألفا كرونباخ).

وقد اعتمدنا على الاستمارة التجريبية لأنها تساعد على انتقاء الأسئلة المناسبة من خلال احتكاكنا بواقع المؤسسة محل الدراسة، كما نستطيع من خلالها التوصل إلى مدى تقبل المبحوثين للأسئلة المطروحة وكشف النقائص الموجودة في بعض الأسئلة و تغيير البعض منها لأنها لا تفي بالغرض المنشود، وبالاعتماد على الاستمارة التجريبية قمنا بصياغة الاستمارة في شكلها النهائي ثم توزيعها على جميع الموظفين بالمؤسسة أما صدق ثبات الاستمارة فقد تم التحقق منه باستخدام ألفا كرونباخ.

يعرف الثبات كما يلي: يتصف الاختيار الجيد بالثبات والاختيار الثابت هو الاختيار الذي يعطي نتائج متقاربة أو النتائج نفسها إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة. (عبيدات وآخرون، 2012، ص 160).

وعليه يجب أن تتصف كافة الإجراءات المنهجية بالدقة والاتساق للوصول إلى ثبات النتائج والدقة فيها. وقد تم الاستعانة ببرنامج (spss) في حساب معامل ثبات كل محور، حيث تم استعمال معامل "ألفا كرونباخ" في حساب الثبات وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (06): الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

محاور الإستبانة	عدد الفقرات	قيمة ألف كرونباخ
المحور الثاني: الظروف الفيزيقية.	11	0,817
المحور الثالث: العلاقات الإنسانية.	12	0,795
المحور الرابع: عبء العمل.	13	0,810

المصدر: مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الجدول رقم (07): الثبات الكلي للاستمارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
36	0,612

$$a = \frac{N}{N-1} \left(1 - \sum \frac{S^2_{itens}}{S^2_{total}} \right)$$

المصدر: مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني (الظروف الفيزيائية) بلغ (0,817)، أما معامل الثبات للمحور الثالث (العلاقات الإنسانية) فقد بلغ (0,795)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الرابع (عبء العمل) (0,810)

كما يوضح الجدول رقم (07) أن معامل الثبات الكلي للاستمارة بلغ (0,612)، وهي كلها قيم ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الميدانية.

4.4. المقابلة:

إن المقابلة لغة مشتقة من الفعل قابل، بمعنى واجه. وهي بذلك المواجهة، من حيث قيامها على مواجهة الشخص. أي مقابلته وجها لوجه، من أجل التحدث إليه في شكل حوار يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث، وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس. (بن مرسل، 2007، ص 213).

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته. (غرايبة والحسن وآخرون، 2002، ص 61).

كما تعرف أيضا: بأنها حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء أو الاتجاهات أو الإدراكات أو المشاعر أو الدوافع في الماضي و الحاضر. (سالم سالم، 2012، ص 172)

تعرف أيضا المقابلة بأنها عملية اتصال شخصي لفظي فعال يقوم على الثقة، تجري بين الباحث وبين أحد أفراد عينة البحث، بهدف الحصول على بيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة وإيجاد الحلول المناسبة لها. (عبد الرحمن التل و محمد قحل، 2007، ص 73).

– وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة، حيث ساعدتنا في الحصول على معلومات مختلفة من طرف المسؤولين وبعض العمال، وكانت لنا أول مقابلة مع المكلفة بتسيير مكتب التكوين ونائب المدير الفرعي للموارد البشرية، كان الهدف منها جمع المعلومات الخاصة عن المؤسسة ميدان الدراسة من أجل التعريف بها، والحصول على بعض الوثائق (الهيكل التنظيمي)، في حين كانت ثاني مقابلة مع بعض العمال منهم: طبيب، ممرض، طبيبة، وبعض عمال الإدارة حيث تم طرح موضوع الدراسة عليهم وذلك من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعالهم وسلوكهم ومعاملاتهم حول موقف معين (كأسباب التي تسبب لهم ضغوطات في العمل، كيفية أداء المهام....)، فكان جو المقابلة معهم ودياً وهذا لكسب ثقتهم من أجل الحصول على إجابات صادقة، وهذه المقابلات كانت تتم بطريقة فردية وأحيانا في شكل مناقشات جماعية. (وقد نال موضوع بحثنا إعجاب الكثير منهم).

وقد تم طرح مجموعة من الأسئلة والتي دارت حول:

1. هل يوجد تكيف داخل مكان العمل؟
 2. هل تتصف وظيفتك بالصعوبة والتعقيد؟
 3. هل تستطيع التوفيق بين أدوارك الأسرية وأدوارك المهنية؟
 4. هل يوجد تناسب بينك وبين جماعة العمل التي تنتمي إليها؟
 5. هل توجد علاقة جيدة مع رئيسك المباشر في العمل؟
 6. هل الزيارات المتكررة والعشوائية للمرضى تعيقك عن أداء المهام بشكل أفضل؟
 7. هل يؤدي التعاون مع الزملاء إلى الحد من التوتر والقلق؟
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لقد اعتمدت الدراسة على أسلوبين في التحليل، بهدف فهم المعطيات والبيانات من ميدان الدراسة

هما:

1.5. أسلوب التحليل الكمي:

هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات الفرضيات موضوع البحث وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية:

- التكرار والنسب المئوية.

2.5. أسلوب التحليل الكيفي:

هو أسلوب يتم عن طريق تحليل المعطيات والبيانات الكمية الواردة في الجداول و المأخوذة من الميدان وربطها بما جاء في التراث النظري للدراسة محاولا بذلك التأكد من الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة والتحقق منها.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض الخطوات المنهجية لجمع المعلومات من ميدان الدراسة، كما قمنا بتحديد مجالات الدراسة والتعرف على أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)، وأيضاً الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات.

الكتب :

1. بن مرسلني. أحمد. (2010) مناهج البحث العلمي في علوم الأعلام والاتصال. ط4. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
2. معتوق. جمال . (2012). منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعية. ط1. القاهرة . دار الكتاب الحديث.
3. زرواتي. رشيد. (2004). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية (أسس عملية وتدريبية). ط1. الجزائر. دار الكتاب الحديث.
4. زرواتي. رشيد. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. ط3. قسنطينة. ديوان المطبوعات الجامعية.
5. سالم سالم. سماح. (2012). البحث الإجتماعي الأساليب - المناهج - الإحصاء. ط1. عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
6. سالم سالم. سماح. ونجلاء، محمد الصلاح. (2015). طرق البحث في الخدمة الإجتماعية. ط1. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. جندلي. عبد الناصر. (2010). تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والإجتماعية. ط3. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
8. غربي. علي . (2009). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. ط2. قسنطينة. دار الطباعة والنشر والتوزيع الفائز.
9. غريب. عبد السميع غريب . (2003). البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية والامبريقية. د. ط. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة.
10. غرابية. فوزي. وآخرون. (2015). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط7، عمان، دار وائل.

11. المغربي. محمد كمال.(2007). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط1. عمان. دار الثقافة.
12. سفاري. ميلود. سعود. الطاهر. (2007) . المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع. د. ط. قسنطينة. مخبر علم الاجتماع الإتصال.
13. التل. وائل عبد الرحمان. قحل. عيسى محمد. (2007). البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط1. عمان. دار الحامد.
14. دوقان. عبيدات. وآخرون. (2012). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط1. عمان . دار الفكر للنشر والتوزيع.

الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

تمهيد

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1.1 عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

2.1 عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

3.1 عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

2. مناقشة وعرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضيات

1.2 مناقشة وعرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

2.2 مناقشة وعرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

3.2 مناقشة وعرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

3. مناقشة وعرض نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

4. مناقشة وعرض نتائج الدراسة في ضوء النظريات

5. الاستنتاج العام للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد عملية تجميع البيانات تأتي عملية التفسير والتحليل من أجل تبسيط وتلخيص هذه المعطيات وتجميع النتائج الجزئية إلى نتائج كلية باستخدام مجموعة من الأساليب الملائمة خاصة الإحصائية، هذا ما تطرقنا له في هذا الفصل ومن خلاله سيتم التأكد من مدى صدق فروض الدراسة وذلك بالتحقق منه إمبريقيا.

1. عرض وتحليل معطيات الدراسة:

- البيانات الشخصية:

الجدول رقم (08): يوضح توزيع العمال حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
35,23%	31	ذكر
64,77%	57	أنثى
100%	88	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب العمال في هذه المؤسسة هم من فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم (64,77%). وذلك راجع إلى طبيعة ونوعية العمل للمؤسسة الاستشفائية والذي لا يتطلب جهداً عضلياً وبدنياً الشيء الذي يلاءم فيزيولوجية وطبيعة المرأة (أنثى) حيث ينحصر دورهم في الأعمال الطبية والمكتبية والإدارية، إضافة إلى سهولة الدوام المستمر للمرأة داخل المستشفى، في حين بلغت نسبة الذكور (35,23%).

الجدول رقم (09): يوضح توزيع العمال حسب السن

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
17,05%	15	211 - 129
32,95%	29	291 - 139
22,73%	20	391 - 149
27,27%	24	أكثر من 49
100%	88	المجموع

توضح النسب الإحصائية في الجدول أعلاه أن الموظفين الذين تتراوح فئتهم العمرية من [29 - 39] يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (32,95%) وهي فئة صاحبة خبرة وتجربة في العمل كما أنها فئة متوسطة السن، ثم تليها الفئة العمرية (أكثر من 49) التي تقدر نسبتها بـ (27,27%) وهي فئة ذات خبرة كبيرة، كما أنها فئة كبيرة السن، ثم تليها الفئة العمرية من [39 - 49] و التي قدرت نسبتها بـ (22,73%)، أما الفئة العمرية من [21 - 29] و التي قدرت نسبتها بـ (17,05%) وهي فئة ذات خبرة قصيرة كما أنها

نسبة صغيرة مقارنة بالفئات العمرية السابقة، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يحتاج سرعة في الأداء والدقة والانتباه، وهذا يتطلب وجود فئة عمرية أصغر سناً قادرة على تحمل ساعات العمل الطويلة التي تقدر في أغلب الأحيان (ثمانية ساعات) أو أكثر.

وعليه يمكن القول بأن الفئة من [29 - 39] والفئة أكثر من 49 تشكل أعلى نسبة داخل المؤسسة الاستشفائية وذلك لما تملكه من مهارات ونشاطات ورغبات حيث تسعى كل مؤسسة لاستقطابها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لا ينفي دور وأهمية فئة الشباب لما يتمتعون به من خبرة ومخزون للمعلومات، لكن بسبب دورة التوظيف في المؤسسة يتم إحالة الفئات العمرية الكبيرة لسن التقاعد.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
إبتدائي	7	7,95%
متوسط	9	10,23%
ثانوي	19	21,59%
جامعي	53	60,23%
المجموع	88	100%

تبين الإحصائيات الواردة أعلاه أن المستوى التعليمي الجامعي يمثل النسبة الأكبر المقدر ب (60,23%) وهم في أغليبتهم طبيبات وممرضات وأطباء (طبيب عام في الصحة العمومية) وعمال الإدارة، ثم يليها المستوى التعليمي الثانوي الذي يمثل نسبة (21,59%)، ثم يليها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة (10,23%)، في حين أن المستوى التعليمي الإبتدائي يمثل أصغر نسبة مقارنة بالنسب السابقة وهي (7,95%).

وعليه نستنتج أن أغلبية العمال لديهم القدرة على القراءة والكتابة بغض النظر عن مستواهم التعليمي، فنجد العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي يشغلون مناصب إدارية وطبية في المؤسسة الاستشفائية تتطلب منهم مؤهلات علمية عالية وقدرات ذهنية وفكرية، ثم تليها نسبة عمال المستوى التعليمي المتوسط والثانوي تحتاج إليهم المؤسسة بسبب طبيعة ونوعية نشاطها، لتبقى نسبة الموظفين ذو المستوى التعليمي الإبتدائي ضعيفة وهذا يعود إلى ظروفهم الخاصة وطريقة تنشئتهم.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع العمال حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
38,64%	34	أعزب
56,82%	50	متزوج
0%	0	مطلق
4,54%	4	أرمل
100%	88	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأعلى للمبحوثين هي نسبة المتزوجين والتي قدرت بـ (56,82%)، ومنه نستنتج أن نسبة العمال المتزوجين يشكلون الغالبية داخل المؤسسة مقارنة بالفئات الأخرى وهذا أمر طبيعي راجع إلى كونهم من أرباب الأسر القائمين والمسؤولين المباشرين على أسرهم ورعاية أبنائهم والاهتمام بهم، كما تعتبر هذه الفئة الأكثر انشغالا وتفكيراً بالأمر العائلية وذلك لما لها من مسؤوليات عديدة باعتبارهم (أزواج، آباء وعمال) لتتنوع هذه الأدوار والمهام بين الأسرة والمؤسسة، فالبنسبة للأسرة يتطلب عليهم تلبية جميع حاجاتهم من مأكلاً ومشرب ومأوى ورعاية صحية..إلخ، أما بالنسبة للمؤسسة فيجب عليهم تأدية مهامهم على أكمل وجه إضافة إلى التركيز والانتباه في العمل. تليها فئة العزاب والتي تقدر نسبتهم بـ (38,64%) وذلك راجع إلى حاجتهم للعمل من أجل ضمان مستقبلهم الوظيفي، كذلك اعتبارهم أيضاً هم من يساعدون ويساهمون في المشاركة في تلبية الاحتياجات الأسرية المختلفة. لنجد أقل نسبة وهي نسبة العمال الأرمال والتي قدرت بـ (4,54%). في حين نسبة العمال المطلقين معدومة.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع العمال حسب مدة الخبرة المهنية.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
19,32%	17	11 - 15
18,18%	16	5 - 10
28,41%	25	10 - 15
34,09%	30	15 - 20
100%	88	المجموع

يتضح من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة سجلت بـ (34,09%) والمقدرة بـ 30 مبحوث وهم الذين لديهم أقدمية الخدمة في المؤسسة الاستشفائية من [15 إلى أكثر من 20 سنة] وهذا راجع إلى التقاعد والتقاعد النسبي خلال الأعوام الأخيرة الذي أملتته الضرورة على العمال من خلال ما قامت به الدولة الجزائرية من تغيير لقانون التقاعد ورفع سن التقاعد وتحديد الوظائف المعنية بالتقاعد النسبي. ثم تليها نسبة (28,41%) وتعود للمبحوثين ذوي الأقدمية في المؤسسة من [10 سنوات إلى أكثر من 15 سنة] وهذا راجع إلى كون هذه الفئة من العمال ذوي الأقدمية المعتبرة في المؤسسة ومواكبتهم العمل في المؤسسة مما يضمن استمرارية العمل من خلال خبرتهم.

وبعدها نسبة (19,32%) والمقدرة بـ 17 مبحوث ممثلين الفئة من [سنة إلى أقل من 5 سنوات] وهذا راجع إلى الاستمرارية التي إنتهجتها المؤسسة الاستشفائية في توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي يمكنها تنفيذ المهام المطلوبة بكل كفاءة وفاعلية.

أما بالنسبة للفئة الأخيرة وهي فئة من [5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات] فكانت أصغر نسبة مقدرة بـ (18,18%).

الجدول رقم (13): يوضح توزيع العمال حسب محل الإقامة.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
70,45%	62	حضري
20,46%	18	شبه حضري
9,09%	08	ريفي
100%	88	المجموع

من خلال أرقام الجدول يلاحظ أن أغلب المبحوثين في المؤسسة الاستشفائية يسكنون في المدينة بنسبة (70,45%) ويرجع ذلك إلى سياسة التوظيف المتبعة مكنت سكان المدينة السيطرة على أغلب المناصب المتاحة، إضافة إلى قرب مكان الإقامة من مكان العمل، إضافة إلى توفر النقل وقرب المسافة، تليها توزيع العمال حسب محل الإقامة الشبه حضري حيث بلغت نسبتهم بـ (20,46%)، في حين يمثل توزيع العمال حسب محل الإقامة الريفي أدنى نسبة وهي (9,09%) ذلك راجع إلى بعد المسافة عن مكان العمل.

وعليه فإن أغلب عمال المؤسسة الاستشفائية هم من سكان المدينة.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع العمال حسب الراتب الشهري.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
9,09%	8	من 20000 دج إلى أقل من 25000 دج
17,05%	15	من 25000 دج إلى أقل من 30000 دج
17,05%	15	من 30000 دج إلى أقل من 60000 دج
56,81%	50	من 60000 دج فما فوق
100%	88	المجموع

توضح النسب الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الأفراد يتقاضون أجر من (60000 دج فما فوق) وتقدر نسبتهم بـ (56,81%)، تليها من (25000 دج إلى أقل من 30000 دج) و (من 30000 دج إلى أقل من 60000 دج) بنسبة (17,05%)، تليها من (20000 دج إلى أقل من 25000 دج) والتي تمثل أصغر نسبة بـ (9.09%)

ومنه نستنتج أن الفئة العمالية التي تتقاضى الأجر (من 60000 دج فما فوق) والفئة (من 25000 دج إلى أقل من 60000 دج) هي الفئة الغالبة، في حين أن الفئة التي تتقاضى الأجر من (20000 دج إلى أقل من 25000 دج) يمكن أن ترجع السبب في ذلك إلى أن لها أقدمية طويلة في العمل، فمن خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض العمال اتضح لنا أن بعضهم يعانون من الأجر المتدني وهذا مسبب لهم التوتر والقلق خاصة العمال المتزوجون لما لهم من مسؤوليات لا تكفي لسد حاجاتهم ومتطلباتهم المختلفة وإمكانية شعورهم بعدم الرضا عن الأجر.

2. عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

- الظروف الفيزيائية والحد من دافعية أداء العاملين.

الجدول رقم (15): كثرة الضوضاء تعرقل إنجاز عملك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	82	93,18%
لا	06	6,82%
المجموع	88	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة تقدر بـ (93,18%) من المبحوثين أكدوا أن كثرة الضوضاء تعرقل إنجاز عملهم كما لاحظنا أن الزيارات العشوائية والمنكررة للمرضة يزيد من الارتفاع الدائم والمستمر للضوضاء هذا ما يشكل مصدرًا لانزعاج الموظفين والشعور بالضغط والضيق والتوتر مما يؤدي إلى غياب تركيزهم وتشتت انتباههم أثناء أدائهم لمهام، ثم تليها أدنى نسبة التي لا تعاني من كثرة الضوضاء التي تعرقل إنجاز عملهم التي تقدر نسبتها بـ (6,82%) ويعود هذا إلى أن الموظفين الذين لا يعانون من كثرة الضوضاء أثناء إنجاز عملهم هم الذين يعملون في الإدارة. وهي نسبة ضعيفة حسب ما لاحظناه.

الجدول رقم (16): درجة الحرارة في مكان العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
مرتفعة			التعب	13	32,5%
			الضيق	10	25%
			الخمول	10	25%
			معا	07	17,5%
			المجموع	40	100%
معتدلة	44	50%			
منخفضة	04	4,55%			
المجموع	88	100%			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر العمال يرون بأن درجة الحرارة معتدلة في مكان العمل بنسبة قدرت بـ (50%) وهذا أمر يساهم بشكل إيجابي في زيادة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية، هنا يقول

"فردريك تايلور" بأنه توجد عدة أهداف محددة يتضمنها مدخل الإدارة العلمية لتحسين الكفاءة والفعالية من بينها وضع معايير قياسية لظروف العمل ومن أمثلها تحديد درجات متساوية للحرارة والرطوبة، ثم تليها نسبة (45,45%) من الموظفين الذين يرون بأن درجة الحرارة مرتفعة في مكان العمل، يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة ونشاط العمل الذي يزاولونه في المؤسسة الاستشفائية هذه الأخيرة تتطلب درجة حرارة مرتفعة نسبياً، حيث أن ارتفاعها يشكل ضغطاً على الموظفين و بالتالي يسبب لهم الشعور بالتعب وقد بلغت نسبتهم (32,05%)، حيث بلغت نسبة الذين يرون بأن الحرارة المرتفعة تشعرهم بالضيق والخمول بـ (25%)، أما أقل نسبة فهي للذين يشعرون بالتعب والضيق والخمول قدرت بـ (17,5%)

أما نسبة قليلة من العمال يرون بأن درجة الحرارة تكون منخفضة قدرت بـ (4,55%) وهي نسبة ضعيفة جداً مقارنة بالنسب الأخرى ويعود السبب في ذلك أن هؤلاء العمال يعملون في المكاتب.

الجدول رقم (17): الإضاءة غير ملائمة في مكان عملك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	ضعف الرؤية	17	53,13%	لا	المجموع
	قلة التركيز	10	31,25%		
	ارتكاب الأخطاء	4	12,5%		
	أخرى تذكر	1	3,12%		
	المجموع	32	100%		
			63,64%	56	
			100%	88	

توضح النسب الإحصائية في الجدول أعلاه أن معظم الموظفين يرون بأن الإضاءة ملائمة في مكان العمل حيث بلغت نسبتهم بـ (63,64%) ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تتوفر على إضاءة كافية هذا ما يساعد الموظفين على رفع كفاءتهم الخدماتية، سيضمن هذا سير العمل بصورة سليمة وصحيحة. ويتفق ذلك مع نظرية العلاقات الإنسانية حيث قام إلتون مايو بإجراء عدة دراسات كان الغرض منها تحديد العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية (كالإضاءة، الحرارة...) و بين إنتاجية العاملين.

في حين نجد نسبة (36,36%) من العمال اللذين يرون بأن الإضاءة غير ملائمة في مكان العمل لأنها تصيب العين بالإجهاد مما يؤدي إلى ضعف الرؤية التي بلغت نسبتها (53,13%) والتي

ينجم عنها فقدان التركيز أثناء العمل والتي قدرت نسبته بـ (31,25%)، ثم تليها ارتكاب الأخطاء الذي بلغت نسبته بـ (12,5%)، وأخيرا نجد أدنى نسبة لاحتمالات أخرى ذكرت قدرت بـ (3,12%).

وعليه فالإضاءة غير الكافية تؤثر على جودة العمل وخاصة في المواقف التي تتطلب الدقة والانتباه، حيث تكون ضرورية لتمكين القوى العاملة من أداء أنشطتها، كما يمكن تؤدي الإضاءة غير الكافية إلى صعوبة الرؤية بوضوح، وقد تساهم في حدوث الأخطاء مثل الأخطاء الطبية التي قد تحدث في المستشفى كما أن الإضاءة تستخدم في العديد من الأغراض المختلفة وذلك لإنجاز العمل بدقة وأمان وراحة لزيادة الخدمة في الوقت المناسب، وتعزيز الأمن وصحة ورفاهية العمال وذلك لجعل مكان العمل بيئة ملائمة.

الجدول رقم (18): التهوية غير كافية في مكان عملك.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
33,33%	16	الشعور بالخمول والنعاس	54,5%	48	نعم
25%	12	الإختناق			
41,67%	20	الإرهاق			
100%	48	المجموع			
			45,45%	40	لا
			100%	88	المجموع

تبين لنا معطيات الجدول أعلاه بأن نسبة كبيرة من العمال يرون بأن نظام التهوية غير كافي في مكان العمل وقدرت نسبتها بـ (54,5%)، هذا يؤثر على نفسية العمال وأدائهم لمهامهم ومن خلال ذلك وضعنا مجموعة من الاقتراحات من أجل معرفة كيفية تأثير نقص التهوية على حالتهم النفسية وأدائهم فوجدنا نسبة (41,67%) من العمال يشعرون بالإرهاق، في حين نسبة (33,33%) يشعرون بالخمول والنعاس، في حين تمثل نسبة (25%) من العمال يشعرون بالاختناق.

في حين نجد نسبة (45,5%) من العمال الذين يرون بأن نظام التهوية كافي في مكان العمل ويمكن إرجاع ذلك إلى طول مدة عملهم في المؤسسة الاستشفائية الأمر الذي جعلهم يتعودون عليه حتى وأن كان غير كافي.

وعلى أثر ذلك نستنتج بأن جودة التهوية تساعد العمال على الحيوية والنشاط وبذل الجهد أما سوء التهوية في أماكن العمل، فيعرض العمال للخمول والنعاس والإرهاق، لأن التهوية هي أحد العوامل المساعدة والضرورية على حسن الأداء المهني وذلك بتوفير الجو الصالح لأداء الأعمال المختلفة بالكفاءة الضرورية.

الجدول رقم: (19): تصميم العمل ملائم لطبيعة عملك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	32	36,36%
لا	56	63,64%
المجموع	88	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة تقدر ب (63,64%) من الباحثين أكدوا أن تصميم العمل غير ملائم لطبيعة العمل، وهذا راجع إلى ضيق مكان العمل وعدم وجود مساحات بينها، إضافة إلى سوء التصميم، ويعود هذا إلى التفاوت في السبب إلى إختلاف مكان الوظيفة بين المصالح، فهناك مصالح تساعد الباحثين على تأدية المهام، وهناك من تصعب عليهم تأدية المهام لصغر حجمها ولسوء التصميم، أما بالنسبة للباحثين الذين أجابوا بأن تصميم العمل ملائم لطبيعة عملهم قدرت بنسبة (36,36%) وهذا راجع إلى بعض الموظفين تعودوا على مكان عملهم داخل المؤسسة الاستشفائية، إضافة أنهم أكدوا على وجود بعض المصالح تساعد على تأدية أعمالهم وهذا ما أكدنا منه من خلال إجرائنا المقابلة مع بعض الباحثين.

الجدول رقم (20): المستشفى الذي تعمل به يوفر لك المتطلبات اللازمة للعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	20	22.73%
لا	68	77.27%
المجموع	88	100%

تؤكد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر للباحثين قدرت نسبتهم ب (77,27%) أكدوا بأن المستشفى لا يوفر المتطلبات اللازمة للعمل وهذا يؤثر عليهم من حيث التعب والإرهاق والشعور بالقلق ونقص في الأداء والإجهاد، بينما الموظفين الذين يرون بأن المؤسسة

الاستشفائية توفر لهم المتطلبات اللازمة للعمل فقدرت ب (22,73%) فمن خلال إجرائنا المقابلة مع بعض الباحثين حيث أكدوا لنا بأن بعض المصالح تتوفر على كل التجهيزات والمتطلبات اللازمة للعمل، و أيضا هناك بعض الباحثين تعودوا على النقائص الموجودة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الجدول رقم (21): تنزعج من كثرة الزيارات داخل المستشفى.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
43,18%	38	دائما
42,05%	37	أحيانا
14,77%	13	أبداً
100%	88	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر للباحثين قدرت ب (43,18%) أكدوا بأن كثرة الزيارات داخل المستشفى تسبب لهم الانزعاج "دائما" وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا الميدانية أن الوقت المخصص لزيارة المرضى يكون المكان مزدحما بالناس وكثرة الضجيج والضوضاء، وأيضا نجد ذلك في مصلحة الإستعجالات الطبية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (15) أن الضجيج والضوضاء داخل المستشفى قدرت بنسبة (42,05%) وهذا يعود لتعودهم على كثرة الزيارات داخل المستشفى وتقبلهم لهذه الأوضاع السائدة في مكان العمل.

أما الباحثين الذين لا ينزعجون من كثرة الزيارات داخل المستشفى فقدت بنسبة (14,77%) هم موظفي عمال الإدارة. حيث تتوفر على كل التجهيزات والمتطلبات اللازمة للعمل، إضافة إلى أن هناك بعض الباحثين تعودوا على بعض النقائص الموجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

وعليه فإن تجنب الانزعاج داخل المستشفى يجب تحديد مواعيد ساعات زيارة المرضى بانتظام، وذلك لإتاحة المجال للموظفين لأداء أدوارهم في بيئة أكثر تنظيماً لكي لا يعيق سير عملهم، إضافة إلى الحفاظ على مصلحة المرضى وراحتهم وضمان سلامتهم.

الجدول رقم (22): مكان عملك يشعرك بعدم الراحة.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
22,73%	20	دائما
69,32%	61	أحيانا
7,95%	07	أبدا
100%	88	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (69,32%) من المبحوثين يشعرون أحيانا بعدم الراحة في مكان العمل، وذلك راجع إلى سوء تصميم مكان العمل ونقص التجهيزات وهذا يسبب عدم الارتياح في مكان العمل أي شعور العامل بالقلق والتوتر، إضافة إلى ضيق المكاتب الإدارية، لتليها نسبة (22,73%) من المبحوثين يشعرون دائما بعدم الراحة في مكان العمل وذلك راجع إلى المعاملة السيئة من الرئيس (الإهمال واللامبالاة) وهذا من خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض المبحوثين، كل هذا يؤدي إلى شعور الموظفين بالضيق والقلق والتوتر الذي يؤدي بدوره إلى شعور العامل بعدم الراحة في مكان عمله وهذا ما يؤدي إلى نقص في أداء الموظف .

في حين تمثل أدنى نسبة وهي (7,95%) من العمال يشعرون بالراحة في مكان العمل وذلك راجع إلى أن طبيعة العمل الملائمة لأدوارهم المهنية في المؤسسة .

إن عدم الإرتياح في مكان العمل يعود إلى طبيعة الوظيفة، بيئة العمل، الدخل المادي، عدم تحقيق الرضا المهني، عدم توفر فرص الترقية و التقدم المهني بالرغم من الأداء الممتاز والتطور المستمر، وكثرة المهام كل هذه الأسباب تؤدي إلى عدم شعور الموظفين بالراحة في مكان عملهم.

2.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

العلاقات الإنسانية والتفاعل المهني بين العمال.

الجدول رقم (23): تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
89,77%	79	نعم
10,23%	9	لا
100%	88	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن غالبية الباحثين يؤكدون على وجود علاقات جيدة مع زملائهم في العمل والتي قدرت بنسبة (89,77%)، وهذا راجع إلى الاحترام المتبادل بينهم، وسيادة روح الفريق داخل مكان العمل، وروح المساعدة والتعاون في أداء العمال. إضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية داخل مكان العمل، وهذا ما يتفق مع مبدأ العلاقات الإنسانية "الإلثون مايو" يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية و الحوافز المادية"، وهذا ما أكدته الكاتبة طلعت إبراهيم لطفي في كتابه علم الاجتماع التنظيم. في حين نجد أن الباحثين الذين أجابوا بأنه لا توجد علاقات جيدة مع زملائهم في العمل مثلت بنسبة ضعيفة جداً حيث قدرت ب (10,23%) وهذا يعود إما لعدم اندماجهم مع زملائهم في العمل أو عدم الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.

إن بناء علاقات جيدة في العمل تعد وسيلة لتعزيز إنتاجية الموظفين وخلق بيئة عمل متميزة، كما أنه ضروري لتحقيق النجاح المهني وزيادة رضا الموظفين، ونظراً إلى أن زملاء العمل يقضون وقتاً طويلاً في العمل فهم يتأثرون إلى حد كبير بقيم بعضهم البعض، وكذلك بناء علاقات جيدة مع الزملاء من الأمور المهمة والتي بدونها من الممكن أن يفشل العمل سواء كانت مؤسسة أو شركة.

الجدول رقم (24): يراقب مسؤولك سير العمل بصفة دورية

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
47,73%	42	دائماً
13,64%	12	أحياناً
38,63%	34	أبداً
100%	88	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية الباحثين أكدوا بأن المسؤول يقوم بمراقبة سير العمل بصفة دورية "دائماً" بنسبة قدرت ب (47,73%) وهذا ما يؤدي إلى الالتزام بأوقات العمل والمواظبة والانضباط في أداء المهام إضافة إلى تحمل المسؤولية وترتيب وتنظيم العمل وهذا ما جاء به هنري فايول في نظريته (المبادئ الإدارية).

وهذا ما أخذناه من "مرجع حسين حريم و شفيق حداد وآخرون" في كتاب أساسيات الإدارة، كما يشعرون الباحثين أيضاً بالقلق و التوتر وفقدان التركيز من خلال مراقبة المسؤول وهذا راجع إلى دور الرئيس داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية باعتباره أنه يقوم بالإشراف عليهم ومتابعة ومراقبة أدائهم.

بينما المبحوثين الذين أكدوا بأن المسؤول لا يقوم "أبدا" بمراقبة سير العمل بصفة دورية كانت نسبتهم تقدر بـ (38,63%) وهذا راجع إما لثقة المسؤول في قيام المبحوثين بأدائهم على أكمل وجه أو راجع لعدم اهتمام الرئيس بمراقبة سير العمل.

أما المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول يقوم أحيانا بمراقبة سير العمل فقد قدرت نسبتهم بـ (13,64%).

الجدول رقم (25): تشعر بعدم الارتياح مع جماعة العمل التي تنتمي إليها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	25%	الاختلاف في التفكير	2	9,09%
			غياب الدعم و المساندة	7	31,82%
			عدم التفاهم والانسجام	6	27,27%
			علاقات مبنية على المصلحة	7	31,82%
			المجموع	22	100%
لا	66	75%			
المجموع	88	100%			

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلب العمال أجابوا بأنهم يشعرون بالارتياح مع جماعة العمل التي ينتمون إليها بنسبة (75%) وهذا راجع إلى وجود علاقات طيبة وحسنة مع الزملاء، إضافة إلى وجود تفاهم وانسجام الموظفين مع بعضهم البعض في المقابل نجد أن نسبة (25%) يؤكدون على عدم الارتياح مع جماعة العمل التي ينتمون إليها وهذه النسبة موزعة كالاتي (31,82%) من الموظفين يؤكدون بأن عدم شعورهم بالارتياح مع جماعة العمل التي ينتمون إليها يعود إلى وجود غياب الدعم و المساندة ووجود علاقات مبنية على المصلحة، تليها نسبة (27,27%) من الموظفين يؤكدون بأن عدم شعورهم بالارتياح مع جماعة العمل التي ينتمون إليها يرجع ذلك إلى عدم التفاهم والانسجام في حين أن نسبة (9,09%) من الموظفين يرون أن ذلك يؤدي إلى الاختلاف في التفكير.

الجدول رقم (26): يهتم رؤسائك لمناقشة أساليب العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	30	34,09%
أحيانا	40	45,48%
أبداً	18	20,45%
المجموع	88	100%

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أكبر نسبة بلغت (45,48%) من المبحوثين أجابوا أن رؤسائهم يهتمون للمناقشة أحيانا لأساليب العمل، وذلك راجع إلى تحمل المسؤولية من طرف المسؤول إضافة إلى زيادة الروح المعنوية ، كما بلغت نسبة (34,09%) من المبحوثين أن رؤسائهم يهتمون دائما لمناقشة أساليب العمل وذلك من أجل تحسين جودة الخدمة داخل المؤسسة الاستشفائية، في حين بلغت أدنى نسبة (20,45%) أجابوا بأن رؤسائهم لا يهتمون لمناقشة أساليب العمل معهم.

الجدول رقم (27): تشعر بالاستياء عند بذل مجهود أكبر ولا تجد اهتمام من طرف رئيسك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	58	65,91%	عدم التقدير والاحترام	20	34,48%
			انخفاض الروح المعنوية	18	31,04%
			القلق والتوتر	14	24,14%
			أخرى نذكر	6	10,34%
			المجموع	58	100%
لا	30	34,09%			
المجموع	88	100%			

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية أن معظم المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ (65.91%) يؤكدون شعورهم بالاستياء عند بذل مجهود أكبر ولا يجدون اهتمام من طرف الرئيس وهذا ما يشعرهم بعدم التقدير

والاحترام بنسبة بلغت (34,48%) نتيجة عدم الاهتمام والإهمال من طرف الرئيس أو المسؤول الذي يؤدي بهم إلى انخفاض الروح المعنوية بنسبة قدرت بـ (31,04%) لتليها نسبة (24,14%) التي تسبب لهم القلق والتوتر لتأتي في الأخير أدنى نسبة (10,34%) التي تمثل احتمالات أخرى.

أما بالنسبة للذين لا يشعرون بالاستياء عند بذل مجهود أكبر ولا يجدون اهتمام من طرف رئيسهم بلغت نسبتهم بـ (34,09%) فعندما يبذل العامل جهدا كبيرا أثناء العمل يشعر بأنه قام بإنجاز كبير ومن المفروض أن يتلقى التشجيع والمدح والاهتمام والتقدير من طرف الرئيس نتيجة قيامه بذلك العمل.

الجدول رقم (28): تتعاون مع زملائك في أداء بعض الأعمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	82	%93,18	زيادة الروح المعنوي	23	%28,05
			الشعور بالراحة	16	%19,51
			المشاركة والتعاون	38	%46,34
			اخرى تذكر	5	%6,10
			المجموع	82	%100
لا	6	%6,82			
المجموع	88	%100			

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه نجد أغلب المبحوثين يتلقون التعاون والدعم والمساندة في أداء بعض الأعمال بنسبة قدرت بـ (93,18%) وهذا راجع إلى أن الموظفين أثناء أداءهم لمهام عملهم تنشأ بينهم علاقات غير رسمية تتسم بالمشاركة والتعاون التي قدرت بأعلى نسبة (46,34%)، إضافة إلى زيادة الروح المعنوية بنسبة (28,05%)، ليلها شعورهم بالراحة بنسبة (19,51%) وفي الأخير احتمالات أخرى بلغت نسبتها (6,10%) كل هذا راجع إلى التفاهم والانسجام بين الموظفين في المؤسسة الاستشفائية يرفع هذا من حماسهم ودافعيتهم من جهة، ويجنبهم في المقابل الشعور بالضغط والقلق والتوتر، حيث لاحظنا من خلال جولاتنا المتكررة للمؤسسة الاستشفائية وجود تعاون ومساندة و انسجام بين الموظفين في أداء بعض الأعمال، في حين تليها أدنى نسبة (6,82%) أجابوا بأنه لا يوجد هناك تعاون مع زملائهم في أداء بعض المهام.

ومنه نستنتج أن علاقات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية هي علاقات تعاونية غرضها تحقيق أهداف المؤسسة.

إن التعاون من الأمور التي تساعد على زيادة الألفة والمحبة بين الموظفين، والذي يعتبر أمر أساسي يساهم في تنفيذ الأعمال وإنجازها بسرعة أكبر وتحقيق إستثمار أكبر داخل المؤسسة، كما أنه يلعب دوراً فعالاً في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة وتحسين الأداء العام للموظفين وتعزيز مستوى الكفاءة والفعالية.

وعليه يجب الحرص على تعزيز روح التعاون والإحترام المتبادل بين الموظفين في أداء بعض الأعمال من أجل خلق بيئة عمل ملائمة يعمل فيها الموظفون جنباً لجنب لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (29): تؤثر مشاكلك العائلية على المواظبة في أداء مهامك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	قلة التركيز	16	44,44%	36	40,10%
	القلق والتوتر	14	38,89%		
	نقص في الأداء	6	16,67%		
	أخرى تذكر	0	0%		
	المجموع	36	100%		
لا	52	59,09%			
المجموع	88	100%			

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة (59,09%) من المبحوثين تؤكد أن المشاكل العائلية لا تؤثر على المواظبة في أداء المهام وهذا راجع إلى توفر الخبرة الكافية لدى بعض الموظفين وقرب مكان العمل وقدرت الموظفين على تحمل الأعباء العائلية والمهنية وهذا ما يوضحه السؤال رقم (03) في المقابلة حيث أكدوا الموظفين على قدرتهم في التوفيق بين الأدوار العائلية والأدوار المهنية.

في حين أن نسبة (40,10%) من الموظفين يؤكدون على أن المشاكل العائلية تؤثر على المواظبة والقيام بالعمل خاصة الموظفين المتزوجون وذلك لما لهم من مسؤوليات ملقاة عليهم داخل أسرهم وهذا ما

يضعف نشاطهم وينقص حماسهم واندفاعهم للعمل ويجعلهم يشعرون بالإحباط والقلق، وهذه النسبة موزعة كالتالي:

(44,44%) من الموظفين يؤكدون بأن المشاكل العائلية تؤثر على المواظبة في أداء المهام وذلك من خلال قلة التركيز، وتليها نسبة (38,89%) من الموظفين يؤكدون أن المشاكل العائلية تؤثر على القيام بالمهام وذلك من خلال الشعور بالقلق والتوتر، في حين أن نسبة (16,67%) يؤكدون بأن ذلك يؤدي إلى نقص في الأداء.

الجدول رقم (30): تنسيق المهام مع زملائك يزيد من التفاعل في أداء عملك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	78	88,64%
لا	10	11,36%
المجموع	88	100%

توضح النسب الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين لديهم تنسيق في أداء المهام مع زملائهم بنسبة تقدر بـ (88,64%)، ويعود ذلك إلى أن أغلب العمال من منطقة واحدة، إضافة إلى طبيعة العمل تستدعي التنسيق بين العمال، كذلك زيادة روح التعاون والتفاعل في أداء المهام.

وعليه فإن التنسيق بين العمال كزملاء أثناء أداء المهام هو تقليد تنظيمي وأيضاً اجتماعي يدخل في إطار التفاعل الإيجابي، لأن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو النسق إنما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر، وأي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء الأخرى، وهذا ما اعتمده من مرجع "إحسان محمد الحسن" في كتابه النظريات الاجتماعية المتقدمة.

وفي الأخير تمثلت إجابة المبحوثين بـ"لا" بأدنى نسبة قدرت بـ (11,36%) وهذا يعود إلى عدم وجود تفاعل بين الزملاء في تنسيق المهام.

3.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

عبء العمل والتقليل من فاعلية العاملين.

الجدول رقم (31): حجم المهام المسندة إليك تفوق طاقتك

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
18,19%	4	الشعور بالملل والإحباط	25%	22	دائماً
27,27%	6	فقدان التركيز			
31,82%	7	الشعور بالقلق			
22,27%	5	أخرى تذكر			
100%	22	المجموع			
			52,27%	46	أحياناً
			22,73%	20	أبداً
			100%	88	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن معظم العمال يرون بأن حجم المهام المسندة إليهم تفوق طاقتهم أحياناً بلغت نسبة (52,27%) وهذا راجع إلى وجود مهام متعددة ومتنوعة، ثم تليها نسبة (25%) من العمال اللذين يرون بأن حجم المهام المسندة إليهم تفوق طاقتهم وذلك راجع إلى صعوبة في أداء المهام الذي يؤدي بهم إلى الشعور بالقلق بنسبة (31,82%)، ليلها فقدان التركيز بنسبة (27.27%) والتقليل من إنتباههم، كما توجد احتمالات أخرى بنسبة (22.27%). وأخيراً أدنى نسبة (18,19%) والمتمثلة في شعورهم بالملل والإحباط.

إضافة إلى حجم المهام المسندة إليهم لا تفوق طاقتهم أبداً قدرت نسبتها بـ (22,73%).

وعليه نستنتج أن الذين يكلفون بمهام تتناسب مع طاقتهم فإن ذلك سيقبل من شدة الضغط عليهم مما يجعلهم قادرين على أداء أعمالهم، أما نسبة العمال الذين تسند إليهم أعمال قليلة هذا يجعلهم يشعرون بالملل ونقص التقدير الذاتي بسبب عدم استغلال كامل طاقتهم في العمل.

إذ يعد عبء العمل بأنه تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازها في الوقت المحدد وهذا ما جاء حسب مرجع "سحراء أنور حسين" قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي. (مجلة).

وعليه فتحميل العمال بأعباء أكثر أو أقل مما يجب يعتبر مصدر من مصادر الضغوط.

الجدول رقم (32): يتطلب عملك درجة عالية من الدقة والانتباه

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	90,91%
لا	8	9,09%
المجموع	88	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين أكدوا على أن عملهم يتطلب درجة عالية من الدقة والانتباه وهذا بنسبة (90,91%) وهذا راجع إلى وجود وظائف معينة تتطلب الدقة والانتباه لتفادي الوقوع في الأخطاء الطبية، لأن صحة المرضى تبقى على عاتق الأطباء والممرضين فأى خطأ قد يؤدي إلى إصابة المرضى بالإعاقة أو الموت، ولهذا فإن عملهم يتطلب تركيزاً عالياً ودقيقاً وخاصة العاملون في قسم الجراحة و الإستعجالات الطبية، في حين نجد نسبة (9,09%) من الموظفين يؤكدون أن عملهم لا يتطلب درجة عالية من الدقة والانتباه وأنها بسيطة وهذا راجع إلى وجود وظائف أخرى لا تتطلب تركيز عالي مثل المكلفون بتغيير الضمادات و الموظفين الإداريين.

الجدول رقم (33): الوقت المخصص للعمل لا يسمح بإنجاز المهام المسندة إليك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	29,54%	الضجر والملل	9	34,62%
			الفشل	5	19,23%
			نقص في الأداء	12	46,15%
المجموع	26	100%			
لا	62	70,45%			
المجموع	88	100%			

توضح النسب الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب العمال أجابوا بأن الوقت المخصص للعمل يسمح بإنجاز المهام المسندة إليهم بنسبة قدرت بـ (70,45%) وهذا ما يتفق مع النظرية البيروقراطية لماكس فيبر من خلال مبدأ تقسيم العمل بشكل محدد بين العمال.

في حين أجابوا البعض بأن وقت العمل المخصص لا يسمح بإنجاز المهام بنسبة قدرت بـ (29,54%)، و بالتالي فإن عدم كفاية الوقت سيؤثر عليهم بالسلب من خلال نقص في الأداء بنسبة (46,15%)، تليها شعورهم بالضجر والملل بنسبة (34,62%) في حين نجد أدنى نسبة هي (19,23%) يشعرون بالفشل مما يقلل من دافعيتهم للعمل

الجدول رقم(34): يحتاج إنجاز عملك إلى بذل مجهود أكبر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	71,59%
لا	25	28,41%
المجموع	88	100%

من خلال البيانات الميدانية في الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة المرتفعة بلغت (71,59%) من المبحوثين الذين أجابوا بأن إنجاز عملهم يحتاج إلى بذل مجهود أكبر وذلك راجع إلى صعوبة في أداء المهام التي تتطلب الدقة والانتباه والتركيز وهذا ما جاء في السؤال رقم(02) من المقابلة التي أجريناها مع طبيب وطبيبة حيث كانت إجابتهم بأن وظيفتهم تتصف بالصعوبة والتعقيد، هذا ما يولد لديهم الاستعداد لبذل أقصى جهد في العمل وأيضاً مضاعفة المجهودات المبذولة لتحقيق عدة أهداف منها الحفاظ على الوظيفة من جهة وتحقيق التقدم المهني من جهة أخرى .

في حين كانت نسبة (28,41%) من العمال أجابوا بأن إنجاز عملهم لا يتطلب إلى بذل مجهود أكبر وذلك راجع إلى سهولة ومرونة المهام التي يقومون بها مما دفع بهم إلى القدرة على إنجاز المهام المراد تحقيقها.

الجدول رقم (35): تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	6	6,82%
أحيانا	44	50%
أبداً	38	43,18%
المجموع	88	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (50%) من المبحوثين أجابوا بأنهم يعانون أحيانا من عدم وضوح المهام الموكلة إليهم وهذا راجع إلى أن هذه المهام غير واضحة ويعود ذلك إلى إدراك الدور الذي يعتبر من مؤشرات الأداء إلى جانب القدرات والجهد، والدافعية، فلا يكفي أن يكون للفرد قدرات تفوق طاقته، كما لا يمكن لشخص أن يكون له جهد فقط وهو غير مدرك للدور الذي يقوم به فالعناصر مكملة لبعضها البعض.

في حين كانت إجابة المبحوثين بـ "أبداً" أنهم لا يعانون من عدم وضوح المهام الموكلة إليهم فقد قدرت نسبتهم بـ (43,18%) وذلك راجع إلى أن كل عامل يشغل الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته العلمية فهو مدرك للأعمال التي توكل إليه إضافة إلى أن وضوح المهام الموكلة لديه راجع إلى اتساق الوظائف وبساطتها.

أما من كانت إجابتهم بـ "دائماً" يعانون من عدم وضوح المهام الموكلة إليهم فقد بلغت نسبتهم (6,82%) وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى.

الجدول رقم (36): تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	52,27%
لا	42	47,73%
المجموع	88	100%

ومن خلال الشواهد الكمية الوارد في الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة يستطيعون الحصول على وقت راحة أثناء الدوام بنسبة بلغت (52,27%) وهذا أمر جيد يعطي للعامل المزيد من الطاقة لبدل مجهود أكبر في العمل وكذلك يكون أدائه سليم لأن الراحة هي خير علاج للتعب.

أما فئة أخرى من أفراد العينة لا يستطيعون الحصول على وقت راحة أثناء الدوام قدرت نسبتهم بـ (47,73%) حيث أن ذلك يعرض العامل للإجهاد والتعب الذي ينجم عنه ضعف طاقته وقدرته على أداء مهامه بشكل صحيح وسليم وعلى أكمل وجه.

وعليه فإن الحصول على وقت راحة أثناء الدوام يساعد الموظفين على الشعور بالنشاط وتحسين في مستوى أداء مهامهم.

الجدول رقم (37): حجم العمل الذي تقوم به يستنزف أوقات إضافية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
18,18%	16	دائما
63,64%	56	أحيانا
18,18%	16	أبداً
100%	88	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (63,64%) من المبحوثين أجابوا "أحانا" بأن حجم العمل الذي يقومون به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل وهذا راجع إلى الحجم الساعي للعمل الذي يتطلب وقت كبير للقيام به من حين إلى آخر إضافة إلى كثرة المهام خاصة في فترات معينة، ففي مصلحة الإستعجال الطيبة يكون هناك زيادة في المهام مما يجعل الموظف يستنزف كل طاقاته لإتمام مهامه في الوقت المحدد هذا يسبب له قلق وتوتر وضغط مما يؤثر على روحه المعنوية وتراجع دافعيته للعمل.

في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم "دائما" يقومون باستنزاف أوقات إضافية عن وقت العمل بنسبة قدرت بـ (18,18%) وهذا ربما راجع إلى حب الموظف لعمله ولهذا يعمل ساعات إضافية عن الوقت المخصص للعمل.

أما الموظفين الذين أجابوا بأن حجم العمل الذي يقومون به لا يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل فقد قدرت بـ (18,18%)

الجدول رقم (38): تشعر بالتعب بعد نهاية العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	49	55,68%
أحياناً	36	40,91%
أبداً	3	3,41%
المجموع	88	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة تقدر بـ (55,68%) من المبحوثين يؤكدون أنهم دائماً يشعرون بالتعب بعد نهاية العمل، وهذا راجع إلى كمية العمل الملائمة على عاتق الموظفين التي تفوق طاقتهم، عدم تناسب الأجر مع كثرة المهام. فالموظف يشعر بالتعب النفسي والفكري وهذا ما يؤثر على روحهم المعنوية ودافعية العامل نحو العمل، إضافة إلى تعرض العامل لأعباء عمل كثيرة مما يسبب لهم الأمراض المهنية كالصداع وهذا كله بسبب ظروف العمل كارتفاع الضجيج والضوضاء داخل المؤسسة الاستشفائية خاصة في وقت الزيارات وفي مصلحة الإستعجال الطبي.

أما المبحوثين الذين أجابوا أنهم يشعرون أحياناً بالتعب بعد نهاية العمل فقد بلغت نسبتهم (40,91%) وهذا يسبب تكرار نفس المهام مما يؤدي بالموظف إلى الشعور بالتعب والإرهاق بعد نهاية العمل.

في حين أن الموظفين الذين أجابوا بأن لأنهم لا يشعرون أبداً بالتعب مع نهاية العمل فقد قدرت بـ (3,41%) وهي نسبة ضعيفة وهذا يؤكد على أن الموظفين في المؤسسة الاستشفائية يشعرون بالتعب بعد نهاية العمل.

إن التعب هو شعور ذاتي يتمثل في فقدان الجسم لطاقته بعد نشاط بدني شاق أو متواصل، وفي هذه الحالة يكون التعب شعوراً سليماً وطبيعياً، حيث أن أغلب الموظفين يشكون من التعب والإرهاق بعد نهاية العمل، وللأسف أصبحت ظاهرة التعب خلال التواجد في العمل شائعة جداً، ومنه فإن التعب أمر طبيعي يحدث للكثير من الموظفين، لكن لا بد التغلب عليه والتعامل معه بشكل صحيح حتى يتحقق النجاح.

الجدول رقم (39): تمنحك المؤسسة علاوات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	30,68%	فعالية الجهد	11	40,74%
			اقتصاد الجهد	0	0%
			اقتصاد الوقت	3	11,11%
			إتقان العمل	13	48,15%
			المجموع	27	100%
لا	61	69,32%			
المجموع	88	100%			

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا بأن المؤسسة لا تمنح لهم علاوات بنسبة تقدر (69,32%)، ومنه نستنتج بأن المؤسسة لا تعتمد على سياسة تحفيزية واضحة وهذا ما يؤثر سلب على الروح المعنوية للموظفين مما يجعلهم أكثر تدمراً وإستياءً وهذا ما يؤدي إلى انخفاض خدماتهم .

أما نسبة (30,68%) من العمال أجابوا بأن المؤسسة تمنح لهم علاوات هذا يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية وارتفاع في مستوى الأداء. وهذا ما جاء في النظرية البنائية الوظيفية من خلال مبدأها الذي يقوم على نظام المنزلة هو النظام الذي يقضي بمنح الامتيازات و المكافآت للعاملين الجيدين.

فالعلاوات بشقيها المادي تدب العمال إلى تحقيق أكبر قدر من الدقة والإنجاز المثالي وإتقان العمل بنسبة (48,15%) ثم يليها فعالية في الجهد بنسبة (40,74%)، وأخيراً اقتصاد في الوقت بنسبة أدنى قدرت بـ (11,11%) هذا ما يولد لديهم حب لعملهم.

أما الجانب المعنوي لعلاوات يشعرهم بقيمتهم ومكانتهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (40): تشعر بالضغط أثناء أداء مهامك

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
72.73%	64	دائماً
22,72%	20	أحياناً
4,55%	4	أبداً
100%	88	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلب العمال أجابوا بأنهم دائماً يشعرون بالضغط أثناء أداء مهامهم بنسبة بلغت (72,73%) وهذا ما ينعكس بالسلب على أداء العاملين حيث تمثلت إجابة بعض المبحوثين في الاحتمالات التالية:

- صعوبة بعض المهام الموكلة إليهم.

- مكان عمل غير مناسب (ضوضاء، إضاءة، غياب التهوية).

- ضغط المسؤول وعدم التفهم من طرف المواطن.

- الإهمال وعدم تقدير العمل من طرف الإدارة و المسؤولين.

ارتفاع الحجم الساعي إلى كثرة العرض ونقص الأدوية وهذا ما يؤدي بالموظفين إلى الشعور بالقلق والتوتر والإحباط والضغط أثناء أداء مهامهم.

في حين نسبة المبحوثين الذين أجابوا أنهم يشعرون أحياناً بالضغط أثناء أداء مهامهم فقد قدرت نسبتهم بـ (22,72%) وهذا راجع إلى الموظفين الذين يعملون في الإدارة أي يكون لديهم الضغط من حين إلى آخر وهذا حسب طبيعة عملهم

ثم تليها نسبة (4,55%) من المبحوثين الذين لا يشعرون أبداً بالضغط أثناء أداء مهامهم وهذه النسبة ربما تكون لبعض العمال (عمال الأمن).

وعليه فمن خلال تحليلنا نستنتج أن أغلب الموظفين يشكون من الضغط أثناء أداء مهامهم وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة التي يشتغلونها، فعلى الأرجح أنهم يعانون من ضغوطات العمل حتى لو كانوا يحبون ما يفعلون لأن ضغط العمل المفرط والمزمن يمكن أن ينعكس سلباً على أداء مهامهم، ويؤثر كذلك على

صحتهم الجسدية والنفسية وعلى علاقاتهم وحياتهم الشخصية، أما بالنسبة للموظفين الذين أجابوا بأنهم أحياناً يشعرون بالضغط في العمل هم الذين يكون لديهم ضغط خفيف ليس بمشكلة، بل قد يكون مفيداً أحياناً وذلك لتحفيزهم وإخراج أفضل ما عندهم.

في حين نجد الذين أجابوا أنهم لا يشعرون أبداً بالضغط أثناء أداء مهامهم فعلى الأرجح هم بعض عمال الإدارة أو عمال الأمن.

3. مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضيات:

بعد تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من الميدان بالاعتماد على الاستمارة التي وزعت على الموظفين، وفي ضوء ما توصلت إليه سنحاول مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة بغية إثباتها أو نفيها.

وعلى هذا فقد تضمنت الدراسة الفرضيات التالية:

1.3. مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

"الظروف الفيزيائية تؤدي إلى الحد من دافعية أداء العاملين".

جاءت هذه الفرضية في بنود المحور الثاني من الاستمارة وبناءً على تحليل وتفسير بيانات الجداول من السؤال رقم (08) حتى السؤال رقم (15) توصلت إلى النتائج التالية:

من خلال الجدول رقم (15) نجد بأن النسبة الغالبة من العمال يعانون من كثرة الضوضاء في إنجاز مهامهم بنسبة بلغت (93,18%) ويعود السبب في ذلك إلى الزيارات العشوائية والمتكررة للمرضى الذي يزيد من الارتفاع الدائم والمستمر للضوضاء هذا ما يشكل مصدراً سلبياً لانزعاج الموظفين وشعورهم بالضغط والضيق والتوتر إضافة إلى تشتت انتباههم وتركيزهم في أدائهم لمهامهم، أما الجدول رقم (16) صرح العمال بأن درجة الحرارة معتدلة في مكان العمل بنسبة (50%) وذلك راجع إلى أن أغلب الموظفين يعملون في مكاتب إدارية تحتوي على مكيفات هوائية، أما الجدول رقم (17) يوضح بأن الإضاءة ملائمة في مكان عملهم بنسبة بلغت (63,64%) وهذا راجع إلى أن المؤسسة الاستشفائية تتوفر على إضاءة كافية هذا ما يساعد الموظفين على رفع كفاءتهم الخدمائية، في حين نسبة (54,5%)

من العمال يرون بأن نظام التهوية غير كافي في مكان عملهم وهذا ما يسبب لهم الإرهاق بنسبة (41,67%) وشعورهم أيضا بالخمول والنعاس بنسبة (33,33%) وهذا ما بينه الجدول رقم (18)، في حين تبين لنا بيانات الجدول رقم (19) بأن تصميم العمل غير ملائم لطبيعة عملهم بنسبة (63,64%) وهذا راجع إلى ضيق مكان العمل وعدم وجود مساحات كافية إضافة إلى سوء التصميم، أما الجدول رقم (20) يبين بأنه لا يوفر المتطلبات اللازمة للعمل بنسبة (77,27%)، إضافة إلى انزعاج المبحوثين من كثرة الزيارات داخل المستشفى بنسبة (43,18%) وهذا كما موضح في الجدول رقم (21)، أما الجدول رقم (22) يبين أن النسبة الغالبة من المبحوثين يؤكدون بأنهم لا يشعرون أحيانا بعدم الراحة في مكان عملهم بنسبة (69,32%) هذا يؤثر بشكل كبير على أداء العمال.

بعد تفسير الجداول ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها اتضح بأن الفرضية الأولى الجزئية مقبولة أي أن الظروف الفيزيائية تؤدي إلى الحد من دافعية أداء العاملين والتي تشكل مصدراً للضغوط ككثرة الضوضاء في مكان العمل وعدم كفاية التهوية في مكان عملهم إضافة إلى أن تصميم العمل غير ملائم لطبيعة عملهم وهذا ما يؤثر على أدائهم، فكل ذلك يعتبر مؤشراً مؤثراً للغاية في انتشار التوتر والقلق والإحباط والإرهاق... وتدهور الأداء.

2.3. مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

"العلاقات الإنسانية تزيد من التفاعل المهني بين العمال".

يمكن التحقق من صدقها أو خطئها من خلال ما توصلت إليه من نتائج والمعبر عنها في الجداول، وكذلك معرفة توجهات المبحوثين نحور بنود المحور الثالث من الاستمارة، وبناء على تحليل وتفسير بيانات الجداول من السؤال رقم (16) حتى السؤال رقم (23) كانت النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الفرضية كالتالي:

من خلال الجدول رقم (23) نجد بأن العمال تربطهم علاقة جيدة مع زملائهم في العمل بنسبة (89,77%) وذلك راجع إلى الاحترام المتبادل بينهم وسيادة روح الفريق داخل مكان العمل وأيضاً روح المساعدة والتعاون في أداء المهام، أما نتائج الجدول رقم (24) فأعلى نسبة من العمال أكدت بأن مسؤولهم يراقب سير العمل بصفة دورية قدرت ب (47,73%) وهذا راجع إلى تحمل المسؤولية من طرف الرئيس والتأكيد على المواظبة والانضباط في أداء المهام إضافة إلى تنظيم العمل، في حين تبين نتائج

الجدول رقم (25) والتي نسبته (75%) من العمال الذين يشعرون بالارتياح مع جماعة العمل التي ينتمون إليها وهذا راجع إلى وجود علاقات طيبة وحسنة مع الزملاء إضافة إلى وجود تفاهم وانسجام بينهم، في حين المبحوثين الذين أجابوا بأن رؤسائهم يهتمون لمناقشة أساليب العمل بنسبة (45,48%) كما موضح في الجدول رقم (26)، بينما الجدول رقم (27) يوضح بأن أغلب الموظفين يشعرون بالاستياء عند بذل مجهود أكبر ولا يجدون اهتمام من طرف رئيسهم بنسبة (65,91%) ما يسبب لهم الشعور بعدم التقدير والاحترام بنسبة (34,48%)، أما نتائج الجدول رقم (28) فأعلى نسبة (93,18%) من العمال أكدوا بأنه يوجد تعاون فيما بينهم في أداء بعض المهام وذلك راجع إلى العلاقات غير الرسمية التي تتسم بالمشاركة والتعاون بنسبة (46,34%)، أما الجدول رقم (29) يؤكد بأن المشاكل العائلية لا تؤثر على العاملين في أداء مهامهم بنسبة (59,09%) وذلك راجع إلى قدرة الموظفين في التوفيق بين أدوارهم العائلية وأدوارهم المهنية، كما يوضح الجدول رقم (30) أن أعلى نسبة قدرت ب (88,64%) من الموظفين يؤكدون على أن تنسيق المهام مع زملائهم يزيد من التفاعل المهني في أدائهم.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها وما استخلصناه من إجابات المبحوثين تبين لنا أن العلاقات الإنسانية تزيد من التفاعل المهني بين العمال وذلك راجع إلى وجود علاقات تعاونية فيما بينهم إضافة إلى شعورهم بالارتياح مع جماعة العمل التي ينتمون إليها والعلاقات الحسنة مع رؤسائهم لمناقشة أساليب العمل.

وعليه فمن خلال ما تم ذكره يثبت صدق وتحقق الفرضية الجزئية الثانية.

3.3. مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

"عبء العمل يؤدي إلى التقليل من فاعلية العاملين".

يمكن التحقق من صحة أو خطأ هذه الفرضية من خلال معالجة توجه المبحوثين نحو عبارات المحور الرابع من الاستمارة، وبناءً على تحليل وتفسير بيانات الجداول من السؤال رقم (24) حتى السؤال رقم (33) توصلت النتائج الميدانية إلى ما يلي:

من خلال الجدول رقم (31) تبين بأن أغلب العمال يرون بأن حجم المهام المسندة إليهم تفوق طاقتهم أحيانا بنسبة (52,27%) وهذا راجع إلى وجود مهام متعددة ومتنوعة، كذلك تبين نتائج الجدول رقم (32) بأن عملهم يتطلب درجة عالية من الدقة والانتباه بنسبة (90,91%) وهذا راجع إلى وجود

وظائف صعبة تتطلب الدقة والانتباه لتفادي الوقوع في الأخطاء الطبية، أما بالنسبة للوقت المخصص للعمل يسمح بإنجاز ما هو مطلوب منهم وقدرت نسبتهم ب (70,45%) وهذا راجع إلى تقسيم العمل بشكل محدد بين العمال، في حين توضح بيانات الجدول رقم (34) أن إنجاز عملهم يحتاج إلى بذل مجهود أكبر بنسبة (71,59%) وهذا راجع إلى صعوبة في أداء المهام التي تتطلب الدقة والانتباه، بينما نجد نسبة (50%) من العمال يعانون من عدم وضوح المهام الموكلة إليهم وهذا كما جاء في الجدول رقم (35)، أما الجدول رقم (36) يوضح بأن العمال يحصلون على وقت راحة أثناء الدوام بنسبة (52,27%) وهذا راجع إلى إعطاء العامل المزيد من الطاقة لبذل مجهود أكبر في العمل، في حين تبين نتائج الجدول رقم (37) بأن حجم العمل الذي يقومون به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل أحيانا بنسبة (63,64%) وهذا راجع إلى كثرة المهام في فترات معينة، أما نسبة (55,68%) من العمال يشعرون بالتعب بعد نهاية العمل وذلك راجع إلى كمية العمل الملقاة على عاتق الموظفين التي تفوق طاقتهم هذا ما يوضحه الجدول رقم (38)، أما الجدول رقم (39) يوضح بأن المؤسسة لا تمنحهم علاوات بنسبة (69,32%) وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تعتمد على سياسة تحفيزية، في حين تبين بيانات الجدول رقم (40) بأن الموظفين يشعرون بالضغط أثناء أدائهم لمهامهم بنسبة (72,72%).

انطلاقاً من عرض هذه النسب نستخلص بأن الفرضية الجزئية الثالثة محققة، أي أن عبء العمل يؤدي إلى ضغوط في العمل ويؤثر على مستوى أداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية، وهذا ما تبينه إجابات المبحوثين حيث أن حجم العمل الذي يقومون به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل أحياناً وهذا راجع إلى كثرة المهام في فترات معينة، إضافة إلى أن حجم المهام المسندة إليهم تفوق طاقتهم وكذلك غياب العلاوات إضافة إلى شعورهم بالتعب والضغط أثناء أدائهم لمهامهم.

4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد عرض نتائج الدراسة الحالية في الفرضيات والتساؤلات المنطلق منها، سنحاول مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، والتي ساعدتنا في بناء وتوجيه البحث.

وبالرغم من الاختلاف الموجود بين هذه الدراسة الحالية وهذه الدراسات التي أجريت في بيئات وأزمنة مختلفة إلا أن هذا لا ينفي وجود اتفاق في بعض النقاط، حيث سيتم التطرق إلى كل من المنهج وأدوات الدراسة والعينة والنتائج المتوصل إليها، وعليه سنحاول أن نقف عليها على النحو التالي:

من حيث المنهج:

من خلال الاطلاع على الدراسات التي عرضناها، نلاحظ أن هناك تنوع في المناهج التي اعتمدها وذلك حسب ما يتماشى مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة ففي دراسة "مانع صبرينة" نجدها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس المنهج الذي اتبعته دراسة "صلاح الدين أبو العلاء"، إضافة إلى دراسة "كوسة بوجمعة" و"سهام بن رحمون" ودراسة "محمد حسن ناصر"، كما نجد أيضا دراسة "توفيق عطية توفيق العجلة" ودراسة "عبد الفتاح صالح خليفات وشريف محمد لمطارنة" في حين نجد أن هناك دراسات اختلفت في استخدام المنهج ومنها دراسة "شاطر شفيق" الذي اعتمد على عدة مناهج منها المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي، كما نجد دراسة "لبصير هند" اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، أما دراسة "هنية بنت محمود بن محمد السباعي" فإنها اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي.

أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس المنهج الذي اتبعه أغلب الباحثين.

من حيث وسائل وأدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحث في بحثه العلمي مجموعة من الوسائل والأدوات المنهجية من أجل الحصول على بيانات ميدانية وذلك حسب ما يراه مناسب لطبيعة بحثه وما يضمن له جمع أكبر قدر من المعطيات من ميدان الدراسة.

ونجد أن أغلب الدراسات اعتمدت في جمع البيانات الميدانية على أداة الاستبيان في حين اعتمدت الباحثة "لبصير هند" على أداة الاستمارة والمقابلة والملاحظة إضافة إلى "دراسة كوسة بوجمعة" الذي اعتمد على أداة الاستمارة والملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات.

أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على الاستمارة كأداة رئيسية والمقابلة لجمع البيانات وهذا ما يتفق مع "دراسة لبصير هند" و"دراسة كوسة بوجمعة" حيث اتبعوا الاستمارة كأداة أساسية في البحث.

من حيث العينة:

نجد في أي بحث علمي أن الباحث يعتمد على العينة إذا كان مجتمع الدراسة كبير ولا يمكن حصره ولهذا يلجأ إلى العينة التي تعبر عن مجتمع البحث، أما إذا كان المجتمع المبحوث صغير فهو يلجأ إلى المسح الشامل، كما أن أغلب الدراسات اعتمدت على عينة عشوائية.

أما دراسة "البصير هند" فقد اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية إضافة إلى دراسة "عطية توفيق العجلة".

في حين نجد دراسة "سهام بن رحمون" اعتمدت على العينة الاحتمالية العنقودية، أما دراستنا الحالية فقد اعتمدت على عينة عشوائية

من حيث النتائج:

أما فيما يخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فنجدها تتفق مع بعض الدراسات السابقة حيث سنذكر بعض منها والتي تناولناها مسبقاً.

لقد توصلت دراسة "شاطر شفيق" إلى أن بيئة العمل المادية هي أحد المصادر المسببة لضغوط العمل، كما توصلت أيضاً إلى أن ظروف العمل غير مناسبة وغير ملائمة للأعمال التي يقوم بها الموظفون، كما يتعرضون لصراع الدور بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها أن مؤسسة الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل وتتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، أما الدراسة الحالية توصلت إلى أن ضغوط العمل مرتفعة وهذا ما يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي.

كما نجد دراسة "مانع صبرينة" تتفق مع هذه الدراسة الحالية من خلال أن المشاكل التنظيمية وزيادة الضغوط المهنية في مكان العمل وظروف العمل لها دور كبير في ظهور الضغوط المهنية وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية بأن تصميم مكان العمل غير ملائم لطبيعة العمل وعدم توفير المتطلبات اللازمة للعمل فكل هذه العوامل هي من أهم مصادر ضغوط العمل.

أما "دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا" تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال الاستفادة من دراسته في أخذ بعض المؤشرات (كعبء العمل، ظروف العمل)، واختلفت مع دراستنا في كونها انطلقت من الفرضية العامة "هناك علاقة بين مصادر ضغوط العمل (عبء العمل، غموض الدور،

صراع الدور) والولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين من وزارة الداخلية بقطاع غزة، كما اختلفت مع النتائج المتوصل إليها وهي وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة (82,49%).

كما نجد "دراسة لبصير هند" هي دراسة مشابهة للدراسة الحالية لكنها لا تتفق مع نتائج الدراسة الحالية حيث توصلت إلى أن مستوى ضغوط العمل يواجهه عمال الإنتاج بشركة الخزف الصحي متوسط ومقبول، فالعمال يواجهون ضغوط عمل منخفضة بخصوص عبء العمل وظروف العمل، في حين الدراسة الحالية توصلت إلى أن عبء العمل والظروف الفيزيائية أحد أهم مصادر ضغوط العمل.

في حين نجد "دراسة عبد الفتاح صالح خليفات وشريف محمد لمطارنة" وهي دراسة تتشابه مع دراستنا الحالية في ضغوط العمل والأداء الوظيفي أن كلا الدراستين توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك ضغوط في مكان العمل وأيضاً وجود عبء العمل وشعور الموظفين بالتعب وبالتالي يؤثر على أدائهم كما أن انعدام الحوافز والترقيات سيؤثر على معنوياتهم وتقلل من تحفيزهم للعمل بفاعلية.

5. مناقشة وعرض نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

من خلال النظريات التي تم عرضها والتي تطرقنا لها سابقاً في الفصول النظرية، وعلى اختلاف التيارات الفكرية في نظرتها لموضوع ضغوط العمل والأداء الوظيفي نسعى في هذا العنصر لمناقشة نتائج البحث الحالي في ضوء التراث النظري.

1.5. مناقشة وعرض نتائج الدراسة في ضوء النظريات الكلاسيكية:

في محاولتنا لمناقشة نتائج دراستنا نجد نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" التي أصبحت تراث نظري ومدخل تنظيمي يعتمد عليه في جميع الدراسات التنظيمية والإدارية والاجتماعية.

اختلفت دراستنا عن دراستنا عن دراسة "تايلور" وذلك من خلال طبيعة التنظيمات السائدة في عصر تايلور والتي تتميز بالبيئة المغلقة في حين جاءت دراستنا في بيئة تنظيمية مفتوحة تتأثر بالمتغيرات الخارجية، كما أن دراستنا جاءت ضمن بيئة متغيرة من حيث الزمان والمكان ومن حيث طبيعة التنظيم والعلاقات السائدة داخل المؤسسة.

ونتشابه دراستنا مع دراسة تايلور وذلك من خلال تدهور الأداء لكن هناك إختلاف يكمن في أن تايلور عالج مشكلة الأداء من ناحية الإنتاج في حين دراستنا عالجت مشكلة خدماتية، حيث إفترضنا أن

سبب إنخفاض الأداء راجع إلى ضغوط العمل الذي يعاني منه الموظفين داخل القطاع الصحي، أي أن سبب تدهور وتراجع الأداء يعود إلى الأعباء الكثيرة الملقاة على عاتق الموظفين، إضافة إلى سوء

ظروف العمل، ولزيادة الأداء إقترح "تاييلور" من خلال مبدئه من مبادئ نظريته الذي أكد على ضرورة التركيز على تدريب الموارد البشرية. (حيث أن التدريب ساهم في الحد من أعباء وظيفتهم والتقليل من الضغط والتوتر لديهم).

أما بالنسبة لنظرية المبادئ الإدارية " لهنري فايول" فنتيجة الدراسة التي توصلنا إليها بعيدة كل البعد عن نظرية " فايول " وذلك من خلال التخلف الإداري، بالنسبة لظهور هذه النظرية وجودة التخطيط تمس جودة المدخلات من الموارد البشرية وهذا ما لم نجده في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

اختلفت دراستنا الحالية مع دراسة "هنري فايول" في مبدأ العدالة ومبدأ المكافأة وذلك من خلال توزيع الحوافز على العاملين بما يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه، وهذا ما اختلف مع النتيجة التي توصلت لها دراستنا فأغلبية العمال يبذلون جهد كبير نتيجة أعباء العمل ولا يحصلون على حوافز.

غياب العدالة والاهتمام من قبل المسؤولين وهذا ما أكدته نتائج المقابلة وهذا ما يؤثر على أداء الموظفين.

في حين نجد " ماكس فيبر " من خلال نظرية البيروقراطية وضع مجموعة من القواعد والمبادئ الرشيدة المنظمة لإجراءات العمل التي تتضمن حق العامل داخل العمل، بعيدا عن أي تحيز أو محاباة لتحقيق العدالة لكن رغم هذه القواعد الرشيدة إلا أن العامل داخل التنظيم البيروقراطي يشعر بالروتين نتيجة بقائه في نفس الوظيفة، الرشد والعقلانية والصرامة في القرارات التي تخص العامل هذا كله توصلنا إليه في نتائج دراستنا أي أن ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء نتيجة الروتين داخل العمل وتكرار نفس المهام أي أن أغلبية العمال يقرون بعدم اقتناعهم وعلى ثقة بأن الإدارة تمارس على العمال ضغوط تؤثر على أدائهم.

كما أكدت أيضا هذه النظرية في مبادئها على ضرورة الالتزام بالقواعد واللوائح والتعليمات المعمول بها، وهو ما اتفق مع نتائج دراستنا، حيث نجد أن غالبية العمال في المؤسسة الاستشفائية يتمتعون بالجدية والانضباط في العمل ويتضح ذلك من خلال التزامهم بتوقيت العمل الرسمي.

كما اختلفت دراستنا مع دراسة " ماكس فيبر " في مبدأ تقسيم العمل والتخصص وهذا ما لم نلاحظه من خلال النتائج المتوصل إليها وذلك من خلال قيام العمال بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.

2.5. مناقشة وعرض نتائج الدراسة في ضوء النظريات النيوكلاسيكية:

تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو " على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال، وترى أنه من الضروري لتحقيق ذلك إعطاء العمال هامش من الحرية في العمل، حيث نجد أنه من النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية والتي قام بها " إلتون مايو " في شركة "وسترن إلكترونيك" في الو. م. أ. هي أن فعالية الأفراد تقتصر بالإشراف غير المباشر وهامش الحرية المفتوحة للعمال. وهذا ما اتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن المؤسسة الاستشفائية تفسح المجال لعمالهم من أجل العمل دون تدخل الرؤساء، كما أن أغلب أفراد العينة أكدوا على العلاقات الحسنة التي تربط بينهم في العمل، وهي علاقات تعاونية تتسم بالإحترام والتقدير المتبادل هذا ما يزيد من رضا العامل وبالتالي يساهم في التقليل من الشعور بالتوتر والضغط.

في المقابل نجد نظرية الحاجات لـ "أبراهام ماسلو " التي ركزت على ضرورة إشباع الحاجات للعاملين كونها الدافع لسلوكه ومختلف ردود الفعل الأمر الذي لم تتوصل إليه دراستنا وذلك بعدم حصول العامل على حوافز مادية ومعنوية تشعر بالقلق والتوتر، بالإضافة إلى زيادة أعباءه بما لا يتناسب مع قدراته العقلية فالعامل داخل المؤسسة يعاني من كثرة المهام دون الزيادة في الأجر وإشباع دوافعه المادية بالدرجة الأولى والمعنوية بالدرجة الثانية الأمر الذي ينعكس بدوره السلبي على الأداء العام للمؤسسة وبلوغ أهدافها.

وكذلك نجد نظرية (X و Y) "لدوقلاص ماكريجور" بينت من خلال افتراضاتها الإيجابية (Y) على ضرورة شعور العمال بالحرية في العمل، وأكدت على ضرورة التكامل بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، بالإضافة إلى حب الفرد لعمله وتحمله المسؤولية في أداء مهامه، ويمكن له أن يمارس التوجيه الذاتي والرقابة الذاتي وهذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا والتي أكدت على تحلي العمال بروح المسؤولية وبيدولون أكبر جهد من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم إنجازها.

3.5. مناقشة وعرض نتائج الدراسة في ضوء النظريات الحديثة:

في محاولتنا لمناقشة نتائج دراستنا نجد النظرية "البنائية الوظيفية" التي تعترف بأن لكل مجتمع أو مؤسسة أو نسق بناء والبناء يتحلل إلى أجزاء وعناصر تكوينية، ولكل جزء أو عنصر وظيفة تساعد على ديمومة المجتمع أو المؤسسة أو النسق، وتعترف أيضا ببناء الكيانات أو الوحدات الاجتماعية وأيضا الاعتراف بالوظائف التي تؤديها الأجزاء والعناصر الأولية للبناء أو المؤسسة و وظائف المؤسسة الواحدة لبقية المؤسسات الأخرى التي يتكون منها المجتمع، وهذا ما يتطابق من نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن المؤسسة الاستشفائية تحتوي على أجزاء هذه الأجزاء تحلل إليها المؤسسة أو النسق (إنما هي أجزاء متكاملة)، فكل جزء يكمل الآخر وأي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء الأخرى.

حيث تؤكد النظرية البنائية الوظيفية على تنسيق الوظائف داخل المؤسسة وهذا ما اتفق مع النتائج المتوصل إليها أن تنسيق المهام مع الزملاء يزيد من التفاعل في أداء المهام، وهذا بدوره يقلل من الشعور بالضغط والتوتر والقلق ويولد التعاون والمساندة والانسجام الذي يساهم في زيادة جودة الأداء الوظيفي.

أما نظرية "الإدارة بالأهداف" فهي تركز على مبدأ الإدارة بالمشاركة وتولد على أهمية تفويض صلاحيات المرؤوسين لتمكينهم من إنجاز الأهداف المتفق عليها، أي استشارة و إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف وأيضا المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على الابتكار وتحمل المسؤولية، وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث أن أغلب العمال أقروا بأن الإدارة تفوض لهم الصلاحيات لأداء أعمالهم بأكمل وجه، من أجل تحقيق التقدم نحو بلوغ الأهداف، وهذا ما يؤدي بهم إلى التحلي بروح المسؤولية في مكان العمل .

ما فيما يخص نظرية "الإدارة اليابانية Z" فقد قدمت فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري وذلك بتهيئة أجواء العمل الملائمة، وقد ساعدها في ذلك طبيعة خصائص المجتمع الياباني والذي يتسم بالتعاون بين جميع أفرادها فهي تؤكد على الروابط والمصالح المشتركة بين أعضائها مما يجعلهم يعملون جميعا من أجل تحقيق أهداف منتظم وذلك نظراً للعلاقات التعاونية التي تجمع بينهم إضافة إلى الشعور بروح الفريق فالهدف واحد والعامل يعمل بإخلاص لتحقيق الهدف بالإضافة إلى الشعور الجماعي بالمسؤولية، الأمر الذي يجعلهم على استعداد تام لبذل جهد أكبر في العمل.

وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى وجود علاقات تعاونية بين العمال في المؤسسة الاستشفائية (محمد الصديق بن يحي - جيجل -) وهو الأمر الذي يجعلهم على استعداد لبذل أقصى جهد في العمل وذلك بفضل التعاون والدعم والمساندة والتي تميز علاقتهم مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء الوظيفي والتقليل من وجود ضغوطات داخل العمل.

6. الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال عرضنا للمعطيات الميدانية بالتحليل والتفسير وبعد تحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة توصلنا إلى النتيجة العامة للدراسة الميدانية وهي لمعرفة مدى انعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - حيث أن الظروف الفيزيائية تحد من دافعية العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وهذا ما حققته الفرضية الجزئية الأولى، حيث أن التهوية غير كافية في مكان العمل وتصميم العمل غير ملائم لطبيعة العمل، إضافة إلى كثرة الزيارات داخل المستشفى مما يؤدي إلى الضوضاء والضجيج الذي يعرقل إنجاز مهامهم، كما أن المستشفى لا يوفر المتطلبات اللازمة للعمل، كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن طبيعة العلاقات الإنسانية تزيد من التفاعل المهني في المؤسسة العمومية الاستشفائية لها انعكاس إيجابي على الاستقرار الوظيفي والعكس صحيح، وهذا من خلال تحقق الفرضية الثانية جزئياً وهذا يتجلى من خلال العلاقات التعاونية فيما بينهم إضافة إلى شعورهم بالارتياح مع جماعة العمل التي ينتمون إليها إضافة إلى وجود علاقات طيبة وحسنة مع الزملاء أي وجود تفاهم وانسجام بينهم، وبالمقابل نجد أن الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن عبء العمل يؤدي إلى التقليل من فاعلية العاملين داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية، حيث أن طبيعة المهام المسندة إليهم تفوق طاقاتهم، كما أن العمل يتطلب درجة عالية من الدقة والانتباه، كما أن تأدية المهام المتعددة والمتنوعة في وقت واحد يعد أمر شاق، ويعتبرون أن الحجم الساعي يفوق محتوى العمل.

وفي الأخير تم الوصول إلى نتيجة عامة مفادها أن هناك انعكاس لضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

7. توصيات واقتراحات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تمخضت عن البحث الميداني فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات آملين أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - وهي كالتالي:

1. ضرورة تشجيع الموظفين مادياً ومعنوياً، وتوسيع الأنشطة الترفيهية قصد زيادة القدرة على استرجاع الطاقة وهذا يتدعم بمنح العلاوات لمستحقها بمراعاة الجهد المبذول.
2. العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل.
3. القيام بدورات تدريبية للعاملين مع محاولة تخفيف العبء على الإداريين بإعطاء تعليمات لتخفيض ساعات العمل.
4. تنظيم الزيارات للمرضى داخل المستشفى للحد من الزيارات المتكررة والعشوائية التي تؤدي إلى شعور العاملين بالضغوط.
5. زيادة فترات الراحة لدى الموظفين لاسترجاع نشاطهم من أجل أداء المهام على أكمل وجه دون الشعور بالقلق والتوتر.
6. وضع مهام محددة تتناسب مع قدرات الموظفين للحد من عبء العمل.
7. عقد اللقاءات والمحاضرات التثقيفية وذلك من أجل تعريف العمال بمفهوم ضغوط العمل وتزويدهم بالمعلومات الوافية حول أساليب التعامل معها.
8. توزيع الأعمال بين الموظفين بشكل متزن وعادل حتى يتم الاستفادة من جميع القدرات الموجودة حيث أن هناك بعض الموظفين غير مستغلة قدراتهم والبعض الآخر يتعرض لضغوط عمل زائدة.
9. العمل على تحسين الظروف الفيزيائية داخل المصالح الاستشفائية وتوفير التهوية الكافية في أماكن العمل.

10. تفعيل مقولة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وميولهم مما يزيد قبول العمل والإبداع في الأداء وعدم تكليفهم بأعمال تفوق قدراتهم ما يسبب لهم ضغوط عمل.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تحويل وتفريغ بيانات ومعلومات الدراسة التي جمعناها من الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لموضوع "ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي" إلى معطيات كمية وكيفية ممثلة في مختلف الجداول المتعلقة بأسئلة الاستمارة والمستنبطة من فرضيات الدراسة، وذلك عن طريق تحليلها وتفسيرها وربطها بالجانب النظري للدراسة والتوصل إلى مجموعة من النتائج في ضوء الفرضيات المنطلق منها، إضافة إلى التوصيات والاقتراحات.

الخاتمة

الخاتمة:

تعد ظاهرة ضغوط العمل من بين الظواهر الأكثر شيوعاً و انتشاراً على مستوى المؤسسات الخدمائية والصناعية منها تتداخل العوامل والأسباب في ذلك.

فمن خلال هذه الدراسة حاولنا إلقاء الضوء على ظاهرة" ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي" داخل المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل - وقد اتبعنا في هذه الدراسة منهجية علمية، تم فيها صياغة الإشكالية، ووضع مجموعة من الفرضيات للإجابة عليها، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي من أجل وصف وتحليل وتفسير الظاهرة و الوصول إلى نتائج حقيقية.

وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن ضغوط العمل ناتجة عن ظروف المؤسسة الظروف الفيزيائية أو (المادية) وكذلك المهام والأدوار التي تسند إلى العمال خاصة إذا كانت صعبة وغير واضحة، انخفاض الأجور والغياب الكلي للعلاوات.

وتكمن أهمية موضوع الدراسة من خلال البحث عن أسباب الوصول إلى نتائج في مجال موضوع الدراسة مما يساعد على إيجاد حلول إجرائية للمشاكل الواقعة داخل المؤسسة الاستشفائية لإدارة الضغوط المتعلقة بالعمل وانتهاج أساليب التكيف معها ولمعرفة انعكاساتها على الأداء الوظيفي.

وعليه فإن الدراسة الحالية (ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي) تبقى مجرد محاولة، الهدف منها هو لفت انتباه الطلبة والباحثين في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل من أجل التعمق والبحث عن الأسباب الحقيقية وراء ضغوط العمل حتى تتمكن من الوصول إلى نتائج يمكن أن تستفيد منها المؤسسات ومحاولة التقليل منها وتحقيق أهداف و وضع إستراتيجية فعالة لرفع من مستوى أداء العمال بالمؤسسة الجزائرية.

ورغم ما توصلت إليه من نتائج إلا أن هذه الدراسة - ضغوط العمل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية - يمكن أن تكون من المبادرات التي تشجع على زيادة البحث في مثل هذه المواضيع، ولهذا فإننا نضع نتائج هذه الدراسة كمنطلق لدراسات أخرى نظراً لأهمية الموضوع المرتكز على المورد البشري داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

01. الكتب باللغة العربية:

- 1 - حريم. حسين. (2009). إدارة المنظمات من منظور كلي. ط2. الأردن. دار الحامد.
- 2 - حريم. حسين. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال. د. ط.الأردن. دار الحامد.
- 3 - السكارنة. بلال خلف. (2009). أخلاقيات العمل. ط1. الأردن. دار المسيرة.
- 4 - دمري. أحمد. (د. س). مساهمة في دراسة ظروف الأعمال. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5 - محمد موسى. فتحي. (2010). التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية. د. ط.عمان. دار زهران للنشر والتوزيع.
- 6 - العميان. محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. الأردن. دار وائل للنشر.
- 7 - محمد الصوص. نداء. (2008). السلوك الوظيفي. ط1. الأردن. مكتبة المجتمع العربي.
- 8 - عياصرة. معن محمود. بني أحمد محمد. مروان. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. ط1. عمان. دار الحامد للنشر.
- 9 - رواية. حسن. (2000). السلوك في المنظمات. د. ط.الإسكندرية. الدار الجامعية.
- 10 - جلدة. سامر. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. ط1. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 11 - حامدات محمد . محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية. عمان. ط1. دار حامد.
- 12 - طارق. كمال. (2007). علم النفس المهني والصناعي. د. ط.(د.ب.ن). مؤسسة شباب الجامعة.
- 13 - عبد الغني. أشرف محمد. (2001). علم النفس الصناعي أسس وتطبيقاته. د. ط.الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث.

- 14 - الصيرفي. محمد. (2007). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. ط1. الإسكندرية. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 15 - بن أحمد ضيف الله الغامدي. حامد. (2013). فاعلية العلاج المعرفي السلوكي في معالجة بعض اضطرابات القلق. ط1. الإسكندرية. دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر.
- 16 - عكاشة. عبد المنان. (2000). دع القلق وعش سعيداً. ط1. الجزائر. دار الحضار.
- 17 - الصيرفي. محمد. (2007). الضغط والقلق الإداري. د. ط. مصر. مؤسسة حورس الدولية.
- 18 - السعيد السالم. مؤيد. (2009). إدارة الموارد مدخل إستراتيجي تكاملي البشرية. ط1. الأردن. إثراء للنشر والتوزيع.
- 19 - أبو بكر. مصطفى محمود. (2008). الموارد البشرية. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. د. ط. مصر. دار الجامعة الإسكندرية.
- 20 - عوض. عامر. (د. س.). السلوك التنظيمي الإداري. د. ط. الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 21 - نايف برونوطي. سعاد. (2004). إدارة الموارد البشرية. ط2. الأردن. دار وائل.
- 22 - الدحلة عبد الرؤوف. فيصل. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس والنماذج). د. ط. عمان. المكتبة الوطنية.
- 23 - السلمي. علي. (1997). إدارة الموارد البشرية. د. ط. القاهرة. دار غريب.
- 24 - حروش. رفيقة. (2013). إقتصاد وتسير المؤسسة. د. ط. الجزائر. شركة دار الأمة للطباعة للنشر والتوزيع.
- 25 - عبد الباقي. صلاح الدين. (2005). الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. ط1. مصر. الدار الجامعية.
- 26 - منصور الغالي. طاهر محسن. و صبحي إدريس. وائل محمد. (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل). ط1. عمان. دار وائل.

- 27 - ذرة إبراهيم. عبد الباري. (2003). تكنولوجيا الأداء في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة). د. ط. عمان. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 28 - غربي. علي. وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية. ط1. القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 29 - كاظم حمود. خيضر. الشيخ. روان منير. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. ط1. عمان. دار زمزم ناشرون وموزعون.
- 30 - كاظم حمود. خضير. الخرشة. ياسين كاسب. (2007). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 31 - حريم. حسين. (2003). إدارة المنظمات (منظور كلي). ط1. الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 32 - البكري. سونيا محمد. (1999). إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم. ط1. الإسكندرية. الدار الجامعية.
- 33 - صبحي إدريس. وائل محمد. منصور الغالبي. طاهر محسن. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 34 - إبراهيم لطفي. طلعت. (1999). مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم. مصر. مكتبة غريب.
- 35 - جبلي. علي عبد الرزاق. (1999). علم الاجتماع التنظيم. مصر. دار المعرفة الجامعية.
- 36 - سالم. مؤيد سعيد. (2000). نظرية المنظمة. الأردن. دار وائل .
- 37 - نوري. منير. (2010). تسير الموارد البشرية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 38 - بعلي. محمد الصغير. (1992). تشريع العمل في الجزائر. ط1. الجزائر. مطبعة قالمية.
- 39 - درويش. صفوة محمد. (د.س). العمال والمخدرات "المشكلة والحل". د. ط. د. بلد. د. مكان نشر.
- 40 - المعاينة. رولانايف. الحموري. صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية دليل عملي. ط1. الأردن. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

- 41 - عبد الباقي. صلاح الدين. (2001). السلوك الإنساني في المنظمات. د. ط. الإسكندرية. الدار الجامعية.
- 42 - عبد الباقي. محمد صلاح الدين. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. د. ط. الإسكندرية. الدار الجامعية الجديدة.
- 43 - طه. طارق. (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت. د. ط. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.
- 44 - أبو قحف. عبد السلام. (2001). محاضرات في السلوك التنظيمي. د. ط. الإسكندرية. الدار الجامعية.
- 45 - الخواجة. عبد الفتاح. (2010). الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية. ط1. عمان. . دار البداية ناشرون وموزعون.
- 46 - عسكري. علي. (2009). ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها - الصحة النفسية والبدائية في عصر التوتر والقلق. د. ط. الجزائر. دار الكتاب الحديث.
- 47 - وصفي عقيلي. عمر. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. ط2. عمان. دار وائل للنشر.
- 48 - شحاتة ربيع. محمد. (2010). علم النفس الصناعي و المهني. ط1. الأردن. دار السيرة للنشر والتوزيع.
- 49 - الصيرفي. محمد. (2007). العلاقات العامة منظور إداري. د. ط. الإسكندرية. مؤسسة حورس الدولية.
- 50 - عكاشة، محمود فتحي. (1999). علم النفس الصناعي. د. ط. الإسكندرية. مطبعة الجمهورية.
- 51 - العميان. محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. الأردن. دار وائل للنشر.

- 53 - اسماعيل بلال . محمد. (2008). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. د. ط. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.
- 54 - ماهر. أحمد. (2003). الاستخبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد. دون. ط. الإسكندرية. الدار الجامعية.
- 55 - صقر عاشور. أحمد. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. دون. ط. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
- 56 - توهامي. إبراهيم. لتيتم. ناجي. بوبكر. هشام. بواب. رضوان. (2013). قضايا سوسيو تنظيمية. ط1. الجزائر. البدر الساطع.
- 57 - المحاسنة. محمد إبراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. مصر. دار جرير.
- 58 - حمداوي. وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. دون. ط. الجزائر. مديرية النشر قامة 8 ماي.
- 59 - صنفي. علي. (2008). الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. دون. ط. الجزائر. دار الكتاب الحديث.
- 60 - الهيتي. خالد عبد الرحيم. (2003). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 61 - حسن محمد. رواية. (1999). إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية. دار المكتب الجامعي الحديث.
- 62 - عبد المطلب عامر. سامح. (2011). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 63 - محمد عباس. سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. ط2. الأردن. دار وائل للنشر.
- 64 - جاد الرب. سيد محمد. (2009). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية). دون. ط. مصر. جامعة قناة السويس.

- 65 - المغربي عبد الفتاح. عبد الحميد. (2007). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. دون. ط. مصر. في المنظمات المعاصرة جامعة المنصورة.
- 66 - حروش صالح. عادل. سعيد سالم. مؤيد. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. دون. ط. الأردن. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 67 - بن عيشي. عمار. (2012). إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. ط1. الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 68 - حسونة. فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 69 - حافظ حجازي. محمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية. دار الوفاء.
- 70 - قاسمي. ناصر. (2008). إدارة الموارد البشرية (إتجاهات وممارسات). ط1. بيروت. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 71 - نوري. منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. دون. ط. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 72 - الكساسية. وصفي. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. ط1. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 73 - حجيم الطائي، يوسف. و آخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل. ط1. عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 74 - محمد الحسن. إحسان. (2005). النظريات الاجتماعية المتقدمة. ط1. الأردن. دار وائل للنشر.
- 75 - العلاق. بشير. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. الطبقة العربية. د. ط. الأردن. دار اليازوري العلمية.
- 76 - حريم. حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). ط1. الأردن. دار الحامد.
- 77 - حريم. حسين. (2010). إدارة المنظمات منظور كلي. ط2. الأردن. دار الحامد.

- 78 - حريم. حسين. حداد. شفيق و أحرون. (1998). أساسيات الإدارة. د. ط. عمان. دار الحامد.
- 79 - رشوان. احمد حسين عبد الحميد. (2006). الإدارة والمجتمع (دراسة في علم اجتماع الإدارة). د.ط. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة.
- 80 - الشماع. خليل محمد حسن. (2007). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط5. الأردن. دار المسير.
- 81 - الشماع. خليل محمد حسن. كاظم حمود. خضير. (2000). نظرية المنظمة، ط1. الأردن. دار المسيرة
- 82 - كعباش. رابح. (2006). علم الاجتماع التنظيم. د. ط. الجزائر. مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
- 83 - ناجي جواد. شوقي. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. الأردن. دار الحامد.
- 84 - العتيبي. صبحي جبر. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. ط1. الأردن. دار الحامد.
- 85 - إبراهيم لطفي. طلعت. (2007). علم الاجتماع التنظيم. د. ط. القاهرة. دار غريب.
- 86 - محمد عبد الرحمن. عبد الله. (2005). علم الاجتماع التنظيم. د. ط. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
- 87 - الراحلة. عبد الرزاق. احمد العزام. زكرياء. (2010). السلوك التنظيمي. د. ط. الأردن. مكتبة المجتمع الغربي.
- 88 - عباس. علي. (2009). أساسيات علم الإدارة. ط4. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 89 - سعيد أنور سلطان. محمد. (2003). السلوك التنظيمي. د. ط. الإسكندرية. الدار الجامعية الجديدة.
- 90 - العميان. محمد سلمان. (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. الأردن. دار وائل.

- 91 - القريوتي. موسى قاسم. مبارك. على خضير. (2006). أساسيات الإدارة الحديثة. ط3. الأردن. دار تسنيم.
- 92 - بن مرسللي. أحمد. (2010). مناهج البحث العلمي في علوم الأعلام والاتصال. ط4. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 93 - معتوق. جمال . (2012). منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعية. ط1. القاهرة . دار الكتاب الحديث.
- 94 - زرواتي. رشيد. (2004). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية (أسس عملية وتدريبية). ط1. الجزائر. دار الكتاب الحديث.
- 95 - زرواتي. رشيد. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. ط3. قسنطينة. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 96 - سالم سالم. سماح. (2012). البحث الإجتماعي الأساليب - المناهج - الإحصاء. ط1. عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 97 - سالم سالم. سماح. ونجلاء، محمد الصلاح. (2015). طرق البحث في الخدمة الإجتماعية. ط1. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 98 - جندلي. عبد الناصر. (2010). تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والإجتماعية. ط3. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 99 - غري. علي. (2009). أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. ط2. قسنطينة. دار الطباعة والنشر والتوزيع الفائز.
- 100 - غريب. عبد السميع غريب . (2003). البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية والامبريقية. د. ط. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة.
- 101 - غرابية. فوزي. وآخرون. (2015). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط7. عمان. دار وائل.

- 102 - المغربي. محمد كمال. (2007). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط1. عمان. دار الثقافة.
- 103 - سفاري. ميلود. سعود. الطاهر. (2007). المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع. د. ط. قسنطينة. مخبر علم الاجتماع الإتصال.
- 104 - النل. وائل عبد الرحمان. قحل. عيسى محمد. (2007). البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط1. عمان. دار الحامد.
- 105 - دوقان. عبيدات. وآخرون. (2012). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط1. عمان. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 106 - شحاتة سليمان. محمد سلمان. (2005). مناهج البحث بين النظرية والتطبيق. ط1. مصر. مركز الإسكندرية للكتاب.

02. المجالات:

- 107 - أنور حسين. سحراء. "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. من صفحة 213. جامعة بغداد. العدد 36.
- 108 - بنت عبد الله المالكي. شريفة. (2018) " الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي". مجلة البحث العلمي في التربية. المملكة العربية السعودية. العدد 19.
- 109 - مزهوده. عبد المليك. (2011). " الأداء بين الكفاءة والفاعلية". في جامعة محمد خيضر. مجلة العلوم الإنسانية. (كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية) العدد الأول.

03. القواميس والمعاجم:

- 110 - مداس. فاروق. (2003). قاموس مصطلحات علم الاجتماع. د. ط. الجزائر. دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع.
- 111 - ابن منظور. (د.س). لسان العرب. د. ط. لبنان. دار صادر للنشر.

- 112 - جوزيف. إلياس.(2000).المجاني المصور. ط2. د. بلد النشر. دار المجاني.
- 113 - قبة. هزار. و أبو نصري. جميل. (2008). متقن الطلاب عربي عربي. د. ط. بيروت. دار الراتب الجامعية.
- 114 - شحاتة. حسين.و النجار. زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. د.ط. لبنان. الدار المصر اللبنانية.
- 115 - بدوي. أحمد زكي. (د.س). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. د. ط. لبنان. مكتبة بيروت.
- 116 - الحجازي. مدحت عبد الرزاق. (1971). معجم مصطلحات علم النفس. ط1. بيروت. دار الكتب العلمية.
- 117 - الشوبكي. عماد سمير. (2006). المعجم الإداري. د. ط. عمان. دار أسامة.
- 118 - الصحاف. حبيب. (2003). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي. انجليزي). ط1. لبنان. مكتبة لبنان ناشرون.
- 119 - شريف يونس. طارق. (2005). معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية الأنترنث. ط1. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 120 - معجم اللغة العربية. (2014). المعجم الوسيط. ط4. مكتب الشروق الدولية.
- 121 - قاسمي. ناصر. (2011). دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. ط1. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.

04. الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 122 - خميسي. بسمة. (2015). " ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لد عمال التنفيذ". مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير. جيجل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- 123- أحمد مهن الحراشنة. عبد الحكيم. (2014). " أثر ضغوط العمل على أداء الأطباء في المستشفيات الحكومية". رسالة ماجستير في الإدارة العامة. كلية إدارة المال والأعمال. الأردن. جامعة آل البيت.
- 124 - عشي. عادل. (2001). " الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم". رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية. الجزائر. جامعة بسكرة.
- 125 - مفتاح جبريل. عائشة. (2015). " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعناصر الطبية المساعدة". بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير. مدرسة العلوم الإدارية والمالية. قسم الإدارة الصحية. ليبيا. فرع مصراتة الأكاديمية الليبية.
- 126 - حاج محمد. فراس. (2016). " أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي". بحث مقدم لنيل ماجستير. إدارة الأعمال. سورية. الجامعة السورية.
- 127 - بن رحمون. سهام. (2014). " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي". أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. كليات ومعاهد جامعة بانتة. جامعة محمد خيضر. بسكرة.

05. المواقع الإلكترونية:

معنى كلمة عمل في معجم المعاني الجامع . استرجع في 2022/03/01 من:

128. www.almaany.com/ar/ar/dictionnaire/arar.h:19:53

6. الكتب بالغة الأجنبية:

129. 128_ Estelle.mourine.charles .gagane.(2009) . Donner un sens au travail SOS. Canada. bonl de chanson neuveons TTKM.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

- استمارة بحث -

ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل أضع بين يديك أخي الموظف هذه الاستمارة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة أرجو منك أن تكون الإجابات صادقة ومعبرة والمطلوب منك وضع العلامة (X) أمام العبارات المناسبة.

أشكركم على حسن تعاونكم وتقبلوا من أسمى عبارات التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ:

توفيق بوخدوني

إعداد الطالبتين:

← حليلة بن زغوية

← وسام بيوض

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

من 21 إلى أقل من 29 سنة من 30 إلى أقل من 39 سنة

من 40 إلى أقل من 49 سنة أكثر من 49 سنة

3- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4- الحالة الاجتماعية:

عازب(ة) متزوج(ة)

مطلق(ة) أرمل(ة)

5- مدة الخبرة المهنية:

أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة من 20 سنة إلى ما فوق

6- محل الإقامة:

حضري شبه حضري ريفي

7- الراتب الشهري:

من 20000 دج إلى أقل من 25000 دج

من 25000 دج إلى أقل من 30000 دج

من 30000 دج إلى أقل من 60000 دج

من 60000 دج فما فوق

المحور الثاني: الظروف الفيزيائية والأرغية في العمل.

8- هل كثرة الضوضاء تعرقل إنجاز عملك؟

نعم لا

9- صف درجة الحرارة في مكان العمل؟

مرتفعة معتدلة منخفضة

- إذا كانت الإجابة بـ "مرتفعة" يؤدي ذلك إلى:

التعب الضيق

الخمول معا

10- هل الإضاءة غير ملائمة في مكان عملك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كيف تؤثر عليك؟

ضعف الرؤية

قلة التركيز

ارتكاب الأخطاء

أخرى تذكر:.....

11- هل مكان عملك يشعرك بعدم الراحة في عملك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، ينعكس عليك بـ:

الشعور بالخمول والنعاس الاختناق الإرهاق

12- هل تصميم العمل ملائم لطبيعة عملك؟

نعم لا

13- هل المستشفى الذي تعمل به يوفر لك المتطلبات اللازمة للعمل ؟

نعم لا

14- هل تنزعج من كثرة الزيارات داخل المستشفى ؟

دائما أحيانا أبدا

15- هل مكان عملك يشعرك بالراحة ؟

دائما أحيانا أبدا

المحور الثالث: العلاقات الإنسانية والتفاعل المهني بين العمال.

16- هل تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل؟

نعم لا

17- هل يراقب مسؤولك سير العمل بصفة دورية ؟

دائما أحيانا أبدا

18- هل تشعر بالارتياح مع جماعة العمل التي تنتمي إليها ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يرجع ذلك إلى:

الاختلاف في التفكير

غياب الدعم والمساندة

عدم التفاهم والإنسجام

علاقات مبنية على المصلحة

19- هل يهتم رؤسائك لمناقشة أساليب العمل ؟

دائما أحيانا أبدا

20- هل تشعر بالاستياء عند بذل مجهود أكبر ولا تجد اهتمام من طرف رئيسك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يرجع ذلك إلى:

عدم التقدير والإحراج

انخفاض الروح المعنوية

القلق والتوتر

أخرى تذكر:

21- هل تتعاون مع زملائك في أداء بعض الأعمال ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يرجع ذلك إلى:

زيادة الارلوح المعنوية

الشعور بالراحة

المشاركة والتعاون

أخرى تذكر:

22- هل تؤثر مشاكلك العائلية على المواظبة في أداء مهامك ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" تؤثر عليك بـ:

قلة التركيز

القلق والتوتر

نقص في الأداء

أخرى تذكر:.....

23- هل تنسيق المهام مع زملائك تزيد من التفاعل في أداء عملك ؟

نعم لا

المحور الرابع: عبء العمل والتقليل من فاعلية العاملين.

24- هل حجم المهام المسندة إليك تفوق طاقتك ؟

دائما أحيانا أبدا

- إذا كانت الإجابة بـ "دائما" تؤدي بك إلى:

الشعور بالملل والإحباط

فقدان التركيز

الشعور بالقلق

أخرى تذكر:.....

25- هل يتطلب عملك درجة عالية من الدقة والانتباه ؟

نعم لا

26- هل الوقت المخصص للعمل لا يسمح بإنجاز المهام المسندة إليك ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" بماذا تشعر:

الضجر والملل

الفشل

نقص في الأداء

27- هل يحتاج إنجاز عملك إلى بذل مجهود أكبر ؟

نعم لا

28- هل تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك؟

دائما أحيانا أبدا

29- هل تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام؟

نعم لا

30- هل حجم العمل الذي تقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل؟

دائما أحيانا أبدا

31- هل تشعر بالتعب بعد نهاية العمل؟

دائما أحيانا أبدا

32- هل تمنحك المؤسسة علاوات؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يرجع ذلك إلى:

فعالية الجهد

اقتصاد الوقت

اقتصاد الجهد

إتقان العمل

33- هل تشعر بالضغط أثناء أداء مهامك؟

دائما أحيانا أبدا

- إذا كانت الإجابة بـ "دائما" فيما يتمثل ذلك:

الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الوظيفة	الأستاذ
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ مساعد (أ)	الطاهر غراز
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ مساعد (أ)	إيدير شيباني
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذة مساعدة (أ)	سميرة بن يحي
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذة مساعدة (أ)	كريمة بورحلي

ملخص الدراسة :

تعتمد المؤسسات الخدمائية على نجاحها في تقديم خدمات فعالة للمجتمع على مدى كفاءة ومهارة الموارد البشرية العاملة فيها وذلك من خلال المجهودات التي يبذلونها، وهذا النجاح تعترضه عدة معوقات مختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، حيث نجد أن الفرد يتعرض في بيئة العمل لمستويات مختلفة من الضغوط التي تترك آثار نفسية وجسدية على الموظفين (تعب، إجهاد، أمراض جسدية).

ولمعرفة و مدى انعكاس ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي _ جيجل _

وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

_ ما هي انعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي ؟

وحاولنا الإجابة عليه من خلال الفرضيات التالية:

_ تؤدي الظروف الفيزيائية إلى الحد من دافعية أداء العاملين.

_ تزيد العلاقات الإنسانية من التفاعل المهني بين العمال.

_ يؤدي عبء العمل إلى التقليل من فاعلية العاملين.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعطيات الميدانية بواسطة الاستمارة كأداة رئيسة لجمع المعطيات، أما عينة الدراسة فتكونت من 118 عامل بطريقة عينة عشوائية.

وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي:

_ الظروف الفيزيائية تؤدي إلى الحد من دافعية العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

_ العلاقات الإنسانية تزيد من التفاعل المهني بين العمال في المؤسسة الاستشفائية والتي لها تأثير إيجابي على الاستقرار الوظيفي.

_ عبء العمل يؤدي إلى التقليل من فاعلية العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية.

Study summary:

Service institutions rely on their success in providing effective services to society on the competence and skill of the human resources working in them through the efforts they change. This success is hampered by several different constraints, whether internal or external. In the working environment, the individual is exposed to different levels of stress that leave psychological and physical effects on employees (fatigue, stress, physical illnesses).

In order to determine the extent to which the pressures of the work on functioning were reflected, the field study was conducted at the hospital institution Mohammed Sadik ben Yahya _ Jijel_

This study was based on a key question:

-What are the implications of work pressures on job performance?

We tried to answer it through the following hypotheses:

Virtualized conditions - limit the motivation of workers' performance.

Human relations- increase workers' professional interaction.

The workload - diminish workers' effectiveness.

This study was based on the analytical descriptive curriculum, and field data was collected by the form as a major data collection tool, while the study sample consisted of 118 factors in a random sample manner.

The study's findings showed that:

-physical conditions limit the motivation of employees of the Public Hospital Corporation.

-human relations increase workers' professional interaction in the hospital institution which has a positive impact on job stability.

- workload reduces the effectiveness of the hospital's staff.