

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار تليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع:

تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية "المستشفى المختلط بالأغواط"

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د. خويلد موسى

من إعداد الطلبة:

- عبو ياسين
- معاش عبد الحميد

السنة الجامعية: 2023/م 2024م

شكر وتقدير

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا بفضلته من أجل

إتمام هذا العمل وأنار لنا الطريق للعلم والمعرفة.

بكل اعتزاز وتقدير وعظيم الامتنان

نتقدم إلى أستاذنا الفاضل

الدكتور "خويلد موسى"

بخالص شكرنا وتقديرا لعطائه المميز ومجهوداته

الطيبة ودعمه الدائم.

كما نتقدم بالشكر والتقدير الى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة الموقرة الذين وافقوا

على مناقشة هذه المذكرة.

وكل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية

كما نتقدم بخالص شكرنا وعظيم امتناننا لجميع عمال وموظفي المستشفى المختلط

الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم القيّمة وبالمعلومات النيرة.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة أ، ب

الجانب النظري

الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع.....04
2. أهمية الدراسة04
3. أهداف الدراسة05
4. الإشكالية06
5. فرضيات الدراسة08
6. تحديد أهم المفاهيم.....09
7. الدراسات السابقة13
8. صعوبات الدراسة15

الفصل الثاني : الضغوط المهنية

- تمهيد.....17
1. ماهية ضغوط العمل.....18
2. عناصر ضغوط العمل.....20
3. خصائص ضغوط العمل.....21
4. مصادر ومسببات ضغوط العمل.....23
5. أنواع ضغوط العمل.....24
6. آثار ونتائج ضغوط العمل.....26
7. مداخل إدارة ضغوط العمل.....29
- خلاصة الفصل.....32

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

34.....	تمهيد
35.....	1. مفهوم الأداء الوظيفي
35.....	2. محددات الأداء
37.....	3. نظريات الأداء
40.....	4. أنواع الأداء
43.....	5. أبعاد الأداء الوظيفي
43.....	6. أهمية الأداء الوظيفي
44.....	7. تقييم الأداء
47.....	8. تحسين الأداء الوظيفي
49.....	خلاصة الفصل

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الأسس المنهجية للدراسة

51.....	1. مجال الدراسة
54.....	2. طريقة اختيار العينة
55.....	3. أدوات جمع البيانات
57.....	4. المنهج المستخدم في الدراسة
الفصل الخامس: عرض و تحليل البيانات	
60.....	1. تحليل البيانات
73.....	2. نتائج الدراسة
76.....	3. الاستنتاج العام
76.....	4. خلاصة الدراسة
78.....	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	توزيع العينة حسب الجنس	01
60	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
61	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	03
61	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
62	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (الاقدمية)	05
62	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	06
63	علاقة العمال بالمسؤول المباشر	07
63	العلاقة السيئة و تأثيرها على إنجاز العمل	08
64	العمل وفق التخصص	09
64	صعوبات العمل	10
65	مواجهة الصعوبات في العمل	11
65	مسؤولية العمل الملقاة عليك	12
65	الصلاحيات الكافية للقيام بمسؤولياتك نسبة متكررة	13
66	توفير خدمات الراحة في العمل	14
66	العلاقة مع الزملاء في العمل	15
67	أسباب العلاقة الجيدة	16
67	التواصل مع الزملاء خارج أوقات العمل	17

67	القيام بإنجاز أعمال الزملاء المتغيبين	18
68	قيام الزملاء بمساعدتك في أداء عملك	19
68	اللجوء لطلب المساعدة من الزملاء في حالة التعرض لمشاكل شخصية أو مهنية	20
69	طريقة إنجاز العمل	21
69	طبيعة الضغوطات التي تؤثر على أدائك	22
69	قرب الإقامة من مكان العمل	23
70	مواجهة الصعوبات في الانتقال إلى مكان العمل	24
70	المسؤوليات الخارجة عن الأوقات الرسمية للعمل	25
71	تأثير المسؤوليات الخارجة عن الأوقات الرسمية على أداء العمل	26
71	المسؤولية العائلية	27
71	ما تؤدي إليه المسؤولية العائلية من تأثير على أداء العمل	28
72	الحالة الصحية الجيدة للعامل	29
72	تأثير الحالة الصحية الغير جيدة على أداء العامل	30

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	شكل يمثل عناصر ضغوط العمل	01
22	شكل يمثل الحد الأمثل لضغوط العمل	02
25	شكل يمثل المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	03
29	شكل يمثل ضغوط العمل على الحالة النفسية للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة	04
31	شكل يمثل وصفات العلاج الشخصي للضغط	05
37	شكل يوضح محددات الأداء	06
42	شكل يوضح أنواع الأداء	07
45	شكل يوضح خطوات تقييم الأداء	08

مقدمة

لم تعرف المؤسسات على اختلافها تقدما كالذي عرفته في القرن العشرين ، فقد ساعد التقدم التكنولوجي توفر المزيد من الموارد البشرية كما ونوعا كاستجابة آلية لمتطلبات العمل الشيء الذي اصبح الاهتمام بالموارد البشري أكثر من ضرورة كونه يحقق الريح والفائدة للمؤسسات.

إن اهتمام المؤسسات يعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر على قدرات وخبرات هذا الأخير الذي يواجه العديد من الضغوطات التي لها آثار نفسية وفيزيولوجية تنعكس بالسلب على سلوكيات الفرد ومستوى أدائه ، حيث أشارت بعض الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط حيث تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة لأخرى ومن شخص لآخر، وذلك باختلاف مصادر هذه الضغوط في المؤسسات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الإستجابة إليها من شخص لآخر نظرا لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم واختلاف ردود أفعالهم اتجاه المواقف.

ولذلك حظي موضوع ضغوط العمل أو ما يسمى بضغوط الوظيفة باهتمام متزايد من قبل الباحثين في جميع المجالات ، ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع تناولنا في دراستنا الراهنة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال فقد تم اختيار المستشفى المختلط بالاغواط للنزول بالظاهرة إلى الميدان والربط بين ما هو نظري بما هو تطبيقي.

و من أجل الوصول إلى دراسة مبنية على أساس صحيح فقد قسمنا الدراسة وفق التقسيم التالي:

الجانب المنهجي :

الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة

حيث قدمنا أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه ، كما تطرقنا إلى طرح الإشكالية وفرضياتها وتحديد أهم المفاهيم التي شكلت محور الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة.

أما الجانب النظري فقد قسمناه بدوره الى فصلين:

الفصل الثاني : يمثل دراسة نظرية لضغوط العمل من خلال التعرف على أهم النظريات التي تناولت ضغوط العمل من مصادر و مراحل و عناصر و الاثار المترتبة عن ضغط العمل وكذا علاقة ضغوط العمل بالاداء الوظيفي انتهاءا بخلاصة للفصل.

الفصل الثالث: يمثل دراسة نظرية للأداء الوظيفي بحيث تطرقنا فيه إلى أهم مداخله النظرية ، عناصره أبعاده، العوامل المحددة له ، مظاهره ، أهميته، طرق تقييم الأداء، مشكلات الأداء وأسبابها وأخيرا تحسين الأداء الوظيفي انتهاءا بخلاصة للفصل.

اما الجانب الميداني: فقد قسمناه الى على فصلين:

الفصل الأول : وتم فيه تحديد مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري)، اختيار العينة، تحديد منهج الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع وعرض البيانات .

الفصل الثاني : تم فيه عرض وتحليل البيانات العامة والوصول الى نتائج عامة حول صدق الفرضيات.

خلاصة الدراسة : فقد شكلت ملخص لما توصلت إليه الدراسة من خلال الجانب النظري والميداني.

الخطيب النظري

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: طرح الإشكالية.

خامساً: صياغة الفرضيات.

سادساً: تحديد أهم المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: صعوبات الدراسة.

أولا : أسباب اختيار الموضوع

لكل باحث مجموعة من العوامل والدوافع تجعله يختار مشكلة بحثية بغرض دراستها وتحليلها للوقوف على مختلف جوانبها وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة العوامل التالية:

أ - أسباب موضوعية:

- محاولة لفت انتباه واهتمام الباحثين في علم الاجتماع تنظيم وعمل على أهمية دراسة هذه المواضيع.
- تعزيز الدراسات السوسيوولوجية في هذا الميدان وفتح المجال أمام الدراسات المستقبلية وأمام الباحثين في علم الاجتماع تنظيم وعمل لتوسيع دائرة معالجة هذا الموضوع الذي يعتبر من مواضيع الساعة.
- قلة وجود الأبحاث الميدانية والدراسات التي تؤكد على دراسة هذه الظاهرة.
- انتشار ظاهرة ضغوط العمل في المؤسسة الجزائرية.

ب - أسباب ذاتية:

- الرغبة الملحة والاقنتاع الشخصي بضرورة تناول هذا الموضوع خاصة وأنه من صلب علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- الميل الطبيعي للبحث والاستطلاع في موضوع ضغط العمل.
- الأهمية العلمية لهذا الموضوع .
- الوقوف على هذه المشكلة وتقديم اقتراحات من خلال الدراسة الميدانية والتي تساعد الرؤساء في حل هذه المشكلة.

ثانيا: أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة حول ضغط العمل من جهة والأداء الوظيفي من جهة ثانية ، وبصفة عامة فان أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية :
- إبراز تأثير ضغوط العمل على أداء العامل.
 - الكشف عن ضغوط العمل التي يمكن أن تساهم في انخفاض أداء العمال.

- تكمن أهمية البحث في حدائته رغم خطورة ضغوط العمل على الأداء المهني وعلى العنصر البشري حيث تؤثر ضغوط العمل على الحالة الصحية للعامل وكفاءته.
- تحديد حجم الضغوط والصعوبات التي يواجهها العاملون ومحاولة تقديم التوصيات التي قد تسهم في إعادة التكيف والأداء الجيد في العمل.

ثالثا : أهداف الدراسة

ان لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذا قيمة علمية ، والهدف من الدراسة يفهم على أنه السؤال الذي يطرح في بحثنا هذا وهو : هل تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي ؟ وبما أن البحث العلمي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة ذات قيمة و دلالة علمية لذا فانه يهدف الى مايلي:

- التعرف على مدى تعرض العاملين لضغوط العمل.
- محاولة فهم الظاهرة والتعرف على أهم مصادر ومسببات ضغوط العمل .
- الوصول إلى حقائق علمية عن ظاهرة ضغوط العمل في المؤسسة الجزائرية .
- محاولة الكشف إذا ما كان هناك تأثير بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعامل.
- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفعالة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
- مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأداء موظفيها حسب متطلبات العمل والكشف عن إمكانات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
- إعطاؤها أبعادا جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.
- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين في مجال القيادة والتوجيه و فعالية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العمل على دعم المؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام.

رابعاً: إشكالية الدراسة

تعتبر المؤسسات كيان بشري قبل ان تكون كيان مادي فهي تعتبر مجتمعات صغيرة ومغلقة لها وظائف واهداف خاصة بها وبيئة داخلية وخارجية تبني وفقها تلك الوظائف والاهداف لاجل خدمة وتطور الفرد والمجتمع إذ أصبح العمل يحتل مكانة هامة في حياة الفرد ووسيلة لإشباع الكثير من الحاجات الهامة باعتباره النشاط الاجتماعي الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه.

وبما أن المؤسسات هي المحيط الذي ينتمي إليه العامل الذي يعتبر محور العملية الانتاجية فإن من أهم وظائف المؤسسة الارتكاز على هذاالعنصر البشري واستثماره كمورد اساسي لها ، خصوصا في عصرنا الحالي الذي يتميز بالتغير السريع والمستمر الذي صارت فيه المؤسسات تتنافس على تعزيز القدرة الفردية لمجابهة التحديات من خلال تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها والتي تسهم في تكوين العديد من الضغوط والتوترات لدى الأفراد العاملين، والتي بدورها تؤثر بصورة كبيرة على العمل داخل المؤسسة.

ان ضغوط العمل هي حالة ناتجة عن عوامل ومسببات مختلفة تصيب الفرد داخل بيئة عمله فمنها ما هو مرتبط بعمل الفرد ذاته (كالصراع ، عبء العمل الزائد)ومنها ما هو مرتبط بالبيئة التنظيمية للمؤسسة كلها تعتبر عوامل مسببة لضغوط العمل، هذه الأخيرة التي تؤدي حتما الى نتائج سلبية على الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، وكذلك الظروف التنظيمية التي يمكنها أن تسبب ضغوطا لأعداد كبيرة من العاملين مثل الضغوط الناتجة عن عدم المساواة بين العاملين، وظروف العمل وطبيعتها والتي تؤثر سلبا على العامل ومنه على المؤسسة.

فالثابت والمتفق عليه من طرف الباحثين والدارسين في مختلف العلوم والتخصصات خصوصا علم النفس وعلم الاجتماع أن العمال يتعرضون الى جملة من الضغوط نتيجة العمل في المؤسسة، فضلا عن الضغوط الخارجية التي يتعرضون لها في حياتهم الخاصة وهو ما ينتج عنه نوع من عدم التوازن بين الفرد والبيئة، أين تظهر العديد من الأمراض النفسية والجسمية المتولدة عن ضغط العمل ، و هذا ما يؤثر سلبا على العامل وتخلف لديه نوع من التوترات والسلوكات والتي تتجلى مظاهرها في: الإرهاق، التعب، الإحباط، القلق، وكذلك تؤدي بالعامل الى عدم الرضا الوظيفي، إنخفاض إلتزام العامل وولائه ، وإنخفاض الروح المعنوية، وإنخفاض مستوى الأداء وبالتالي عدم فعالية الأداء الوظيفي هذا الأخير الذي أصبح محور إهتمام العاملين في الإدارة، حيث أجمعوا على أن من أهم واجبات الإدارة هو تحقيق التطور والتوازن للمنظمة من خلال خلق فرص التشاور.

واعتباراً لضغوط العمل وتأثيرها على الأداء عند العاملين صار البحث والدراسة في هذا المجال أمر ضرورياً ومحفزاً من أجل فهم آليات عملية الضغوط المعقدة والوقوف على آثارها وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، هذه الأخيرة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وذلك لا يتم إلا من خلال اليد العاملة أو المورد البشري، ومن ثم فإن الضغوط التي يواجهها العامل تعتبر من أهم العناصر التي قد تؤثر على مستوى أداء العاملين في المنظمة، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تدهور المنظمة وينقص من فعاليتها ومن أهدافها التي وضعتها لكي تصل إليها .

ومن هنا تتجلى أهمية ضغوط العمل من خلال تأثيرها على قدرة المنظمة في النجاح وتحقيق الفعالية، والدور الكبير الذي تلعبه في تكوين اتجاهات إيجابية لدى العمال نحو عملهم ونحو مؤسستهم مما يزيد من ولائهم ورضاهم على طريقة عملها، ويرفع معدلات أدائهم والمحافظة على دافعيتهم المرتفعة للعمل.

وفي هذا الصدد يقول " رنسس ديكارت " (يتحدد كل جانب من جوانب إدارة أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية وفاعلية وموردها البشري ، فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية والأكثر محورية ، لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة)¹

ومن خلال ملاحظتنا بالمعايشة لبيئة العمل داخل المستشفى المختلط لمدينة لغواط وبحكم عملنا فيه وكذلك من خلال مقابلاتنا الاستكشافية لمسنا ضغوط لدى بعض العمال كانت أسبابها مختلفة منها ما هو ناتج عن ظروف داخلية للمؤسسة ومنها ما هو متعلق بظروف خارجية اجتماعية مما دفعنا إلى التركيز بالدراسة على هذه المشكلة التي نرى أنها تعيق الأداء الجيد الفردي و الجماعي للعمال ، من هنا ارتأينا دراسة موضوع تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعامل، ولإتمام هذا العمل نطرح التساؤل التالي:

- هل تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعامل؟

ويندرج تحت هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

- 1- هل تؤثر البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة على الاداء الوظيفي للعامل؟
- 2- كيف تؤثر الضغوط والظروف الإجتماعية الخارجية على الاداء الوظيفي للعامل؟
- 3- إلى أي مدى يؤثر الإنتماء لجماعات العمل غير الرسمية على أداء العامل؟

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص13.

خامسا: فرضيات الدراسة

لتوجيه البحث إلى الوجهة الصحيحة لابد من صياغة الفرضيات

الفرضية العامة:

- تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعامل.

الفرضيات الجزئية:

- 1- للبيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة تأثير على الأداء الوظيفي للعامل.
- 2- تساهم الضغوط والظروف الإجتماعية الخارجية على الأداء الوظيفي للعامل .
- 3- ينعكس تأثير الإنتماء لجماعات العمل غير الرسمية على أداء العامل.

سادسا: تحديد أهم المفاهيم

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من أهم مراحل البحث العلمي، لأنها تعطي صورة واضحة عن الموضوع الذي يعتبر وصف تجريدي لوقائع ملحوظة، وهي الوسيلة الرمزية التي يستعين بها الباحث للتعبير عن المعاني والأفكار المختلفة من خلال البحث، حيث استوفت هذه الدراسة تحديد أهم المفاهيم التالية:

1- الضغط

أ- التعريف اللغوي :

تستخدم كلمة ضغط لكل من الشدة والكرب والضائقة¹.

ب- التعريف الاصطلاحي :

يعد مفهوم الضغوط بصفة عامة من أكثر المفاهيم غموضا إذ لم يتوصل العلماء إلى إتفاق حول معنى محدد له ويعود ذلك لاستخدام هذا المفهوم بطرق مختلفة من قبل العلماء في مختلف العلوم والمجالات فنجد:

- سمير عسكر عرف الضغوط على أنها: " مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد وردود فعله أثناء مواجهته التي تمثل تهديد له"²

- ويعرف فرانش وزملاؤه الضغط على أنه " حالة تنتج عن ضعف الإنسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها"³

ج - التعريف الاجرائي:

تغير في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.

¹ بطرس البستاني، محيط المحيط قاموس لغوي ميسر، ط2، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1995، ص 336.

² خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 277.

³ عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 82.

2- العمل

أ- التعريف اللغوي:

يعرف العمل لغويا بأنه: " الفعل أو الحرفة أو المهنة التي يمتنها الإنسان في مقابل أجر يحصل عليه ويكفل له استمرار الحياة"¹.

ب- التعريف الاصطلاحي:

- عرف أصحاب الاقتصاد العمل بأنه: " استخدام الإنسان لقواه الفيزيائية والذهنية في سبيل إنتاج الثروة والحصول على المنافع، إذ تعتبر المنفعة هي إحدى العناصر الهامة التي يجب أن نضعها في اعتبارنا حين نفكر في الأغراض البعيدة للعمل"²

-أما علماء الاجتماع لهم اهتمامات أخرى فهم يجمعون في نظرتهم للعمل على أنه: " المحدد لدور الفرد فيه ومكانته الاجتماعية"³، وهناك شرطين يجب توافرها في العمل وهما:

* **الشرط الأول:** هو أن يكون العمل إراديا أي ينبع من إرادته ورغبته في العمل دون شروط مفروضة عليه من قوى خارجية، وهنا يكمن الفرق بين عمل الإنسان وعمل الحيوان كون عمل الإنسان رغبة إرادية وعقلانية تدفع صاحبها إلى بذل الجهود لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه.

* **الشرط الثاني:** أن يكون العمل لقاء ثروة أو كمية من المال مقابل عمله.

ج - التعريف الإجرائي :

العمل هو كل نشاط يبذله الإنسان عن وعي وقصد ويشعر بالتعب عندما يبذله ، فهو يزود الإنسان باحتياجاته الضرورية من مأكّل ومشرب وملبس ومأوى ورعاية صحية وغيرها.

¹ عبد الله البستاني ، معجم البستان، ط1، مكتبة لبنان، لبنان ، 1995 ، ص 652.

² السيد بدوي ، علم الاجتماع الإقتصادي ، ب ط ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، دس، مصر ، ص291.

³ جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع : ت: أحمد زايد وآخرون: المجلد2، ط 1، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2000، ص 325.

3- ضغوط العمل

أ- التعريف اللغوي:

وجود عمل كثير لانجازه في وقت وجيز¹.

ب- التعريف الاصطلاحي:

لقد تباينت آراء و وجهات نظر الباحثين بشأن ما تعنيه ضغوط العمل، فليس هناك تعريف دقيق ومحدد لهذا المفهوم لذا سنحاول ذكر أهم التعاريف:

- يعرف كل من "سمير عسكر" و"عباس أحمد" ضغوط العمل بأنها: " تلك المتغيرات والظروف البيئية التي تحيط بالفرد في بيئة العمل وتسبب له الضيق والتوتر الأمر الذي يترتب عليه إحداث تأثير سلبي على أداء الفرد"².

- تعريف " العديلي " (1995): " تشير ضغوط العمل الى وجود عوامل خارجية تحدث لدى الفرد إحساس بالتوتر وعندما تزداد شدة هذه الضغوط يفقد الفرد القدرة على الإلتزان ويغير من نمط سلوكه"³.

ج - التعريف الاجرائي :

ومما سبق نستخلص أن ضغوط العمل هي حالة الفرد النفسية والجسمية الناتجة عن تعرضه لمؤثرات وتهديدات مختلفة (داخلية وخارجية) والتي تدفع بالفرد إلى تغيير سلوكه والانحراف عن الأداء الطبيعي لعمله.

¹ بطرس البستاني، محيط المحيط قاموس لغوي ميسر، مرجع سابق، ص 243.

² حسان محمد الحسن ، علم الإجتماع الاقتصادي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص83.

³ مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية ، ب ط ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003-

2004، ص132.

4 - الأداء

أ- التعريف اللغوي:

هو دفع ما هو واجب ومستحق ، أدى=عمل ما عليه ، أي قام بما هو ملزم به ، أدى الواجب قام بوفاء ما وجب ، أدى دينه ، أتم، أنهى، أدى مهمة ، أدى خدمة = أسداها، أدى دورا قام به¹.

ب- التعريف الاصطلاحي:

- تعريف "توماس جلبارت: "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ذلك أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو إنتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والأداء فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا².

ج - التعريف الاجرائي :

هو كل جهد فكري أو عضلي يبذله الفرد يمكن قياسه على أساس النتائج التي يحققها ، بالإضافة إلى الدقة والسرعة في الإنجاز.

5- الوظيفة

أ- التعريف اللغوي: ما يقدر من عمل وغير ذلك في زمن معين وتأتي بمعنى الخدمة³.

ب- التعريف الاصطلاحي :

- تعريف هلال (1996): يعرف الأداء الوظيفي بأنه : " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"⁴.

ج - التعريف الاجرائي :

هي العمل الذي يقوم به الشخص بانتظام لكسب الدخل، وغالبا يقدم مقابل المال.

¹ بطرس البستاني، محيط المحيط قاموس لغوي ميسر، مرجع سابق، ص413.

² احمد زكي بدوي : دراسات تطبيقية في تشريع العمل والتأمينات الإجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965، ص62.

³ عبد الله البستاني ، معجم البستان، مرجع سابق، ص 378.

⁴ محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالم، الجزائر، 1992، ص38 .

سابعاً: الدراسات السابقة

1/ دراسة عائشة عبدالحفيظي، وحيدة بن داود، بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بإدارة الوقت" دراسة حالة لمديرية التجارة بولاية الاغواط 2016/2017م، حيث تطرقت الدراسة الى التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين ضغوطات العمل الناجمة عن العوامل الخارجية وإدارة الوقت؟
- هل توجد علاقة بين ضغوطات العمل الناجمة عن العوامل التنظيمية وإدارة الوقت؟
- هل توجد علاقة بين ضغوطات العمل الناجمة عن العوامل الشخصية وإدارة الوقت؟

وكانت فرضيات الدراسة على الشكل التالي :

- توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل الخارجية وإدارة الوقت.
- توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وإدارة الوقت.
- توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل الشخصية وإدارة الوقت.

وقد قسمت دراستها الى خمسة فصول وهي كالاتي : الفصل الأول :الاطار المنهجي للدراسة، الفصل الثاني: ضغوطات العمل المهنية ، الفصل الثالث: ادارة الوقت ، الفصل الرابع: الاسس المنهجية للدراسة ، الفصل الخامس: نتائج الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والذي يساعد الباحث على وصف وتحليل المعطيات حسب الفرضيات المطروحة ، وأما مجتمع البحث فقد قدر ب: 65 عامل واختيرت العينة عشوائيا (25 عينة بحث).

أما نتائج الدراسة فكانت على النحو التالي :

- أن الأغلبية تؤثر عليهم متطلبات الأسرة المهمة تدفعهم بتلبيةها أثناء وقت العمل وذلك للمسؤولية الاجتماعية على عاتقهم في محاولة للتوفيق بين العمل ومتطلبات أسرهم وهنا تكون على حساب العمل دلالة على تدخل المسؤوليات مما ينتج اختلال وظيفي داخل التنظيم.

- أن الأغلبية يعتقدون بأن هناك عدم مساواة في توزيع الأعمال والمهام بين الموظفين هي العامل التنظيمي الأكثر تأثيرا عليهم ويسهم في ضغوط لديهم نتيجة شعورهم بالمحسوبة داخل التنظيم مما تدفع عدم المساواة بين الموظفين الى انتاج الصراع التنظيمي.

- أن من يفكرون في ترك العمل دلالة على (أمورهم الشخصية) سواء من الناحية المالية يبحثون عن راتب أكثر اكتفاء لاحتياجاتهم اليومية أو بحثاً عن المكانة الاجتماعية من خلال العمل الجديد الذي يوافق طموحاتهم وامكانياتهم هذا مما يدل وجود اغتراب داخل التنظيم.

- أن اغلبية العمال لا يواجهون مشكل الوقت فأغلبيتهم يلتحقون بالعمل في الأوقات المحددة لهم راجع لموقع المؤسسة غير بعيد وتوفر وسائل النقل بالإضافة الى حجم العمل المؤكل اليهم متوازن يستطيع العامل أن يوفق في تسيير وقته وفق حجم العمل.

2/ دراسة ميهوبي كريمة ، بعنوان " ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي " دراسة ميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية الاغواط 2018/2017م، حيث تطرقت الدراسة الى التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة مباشرة بين ضغوط العمل التنظيمية و الانتماء الوظيفي؟

- هل يؤثر صراع وغموض الدور على الانتماء الوظيفي؟

- ما مدى تأثير بيئة العمل المادية على الانتماء الوظيفي لدى العمال؟

وكانت فرضيات الدراسة على الشكل التالي :

- هناك علاقة مباشرة بين ضغوط العمل التنظيمية و الانتماء الوظيفي.

- صراع وغموض الدور يؤثر على الانتماء الوظيفي.

- بيئة العمل المادية تؤثر على الانتماء الوظيفي.

وقد قسمت دراستها الى خمسة فصول وهي كالآتي : الفصل الاول :الاطار المنهجي للدراسة، الفصل الثاني: ضغوطات العمل المهنية ، الفصل الثالث: الانتماء الوظيفي ، الفصل الرابع: الاسس المنهجية للدراسة، الفصل الخامس: نتائج الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والذي يساعد الباحث على وصف وتحليل المعطيات حسب الفرضيات المطروحة ، وأما مجتمع البحث فقدر ب:50 عامل واختيرت العينة عشوائيا (20 عينة بحث).

أما نتائج الدراسة فكانت على النحو التالي :

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والانتماء الوظيفي وكذلك معاناة بعض العمال من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

- أن مستويات ضغوط العمل والانتماء الوظيفي تختلف باختلاف السن والجنس والخبرة.
- اتضح كذلك أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مستوى الانتماء الوظيفي ويتمثل في وجود الحوافز التشجيعية كالترقيات والمكافئات.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدتنا هذه الدراسات على فهم ما نحن مقبلون على دراسته(ضغوط العمل).
- بناء استمارة البحث.
- تفكيك بعض المفاهيم.
- التحكم أكثر في الجانب الميداني.

ثامنا : صعوبات الدراسة

- لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات قد تواجه الباحث ، ورغم تأثيرها السلبي على عملية سير البحث إلا أنها قد تتخذ في بعض الأحيان صورة مثيرة ومحفزة للباحث يكشف من خلالها بعض ما يشوب بحثه من غموض والتباس ، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد بحثنا هذا مايلي:
- قلة المراجع التي تناولت الدراسات السابقة للأداء الوظيفي.
 - صعوبة التعامل مع بعض أفراد مجتمع البحث وتخوفهم من الإجابة على استمارة البحث.
 - تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على أي معلومات أو بيانات تخص البحث وغالبا ما تكون الاجابة بالرفض.
 - عدم استرجاع عدد من استمارات الاستبيان المقدر بـ 05 استمارات وذلك بحجة النسيان.

الفصل الثاني

الضغوط المهنية

تمهيد

1. ماهية ضغوط العمل.
2. عناصر ضغوط العمل.
3. خصائص ضغوط العمل.
4. مصادر ومسببات ضغوط العمل.
5. أنواع ضغوط العمل.
6. آثار ونتائج ضغوط العمل.
7. مداخل ادارة ضغوط العمل.

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد ضغوط العمل ومصادرها وأثارها على العاملين في التنظيمات المختلفة أحد الموضوعات التي إستحوذت على إهتمام الباحثين الدارسين في هذا المجال، وذلك للتأثير المباشر وغير المباشر التي تسببه ضغوط العمل ومصادره المختلفة سواء منها المتعلقة بالفرد أو المتعلقة بالوظيفة، وعلى الرغم من الأهمية المتنامية التي توليها التنظيمات المختلفة تجاه ظاهرة ضغوط العمل، والتي أصبحت ظاهرة عامة لا يمكن تجنبها، حيث أن تأثيرها يشمل كل المنظمات سواء إنتاجية أو خدمائية.

ولهذا سنتناول في هذا الفصل الخاص بالضغوط العمل ما يلي: ماهية ضغوط العمل، التعرف على عناصر ضغوط العمل، ثم الخصائص، يليه المصادر والمسببات، والتفريق بين أنواع الضغوط، أخيرا توضيح الآثار ونتائج الضغوط، ونخلص إلى مداخل إدارة ضغوط العمل.

أولاً : ماهية ضغوط العمل

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية، أثرت هذه المثيرات على الفرد، ولم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة وإنما تجاوز إلى بيئة العمل.

ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة. وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وإنفعال، مما أثر على مهام وواجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة وكذلك على صحته وجسده.

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لإهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي، ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال مازالت في معظمها على مستوى التحليل النظري، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيباً محدوداً من الإهتمام، ويمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسيين هما:

الأول: تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها.

الثاني: عدم إتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل مما يوقع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة تجعله في النهاية إما يبتعد عنه كلية أو يحاول تبني المفهوم الذي يتفق مع قناعاته الشخصية¹.

لذلك فإن من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط.

فقد عرفها "الكيبسي" بأنها: "ظروف أو أحداث أو مواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية، ومشاعرهم وعلى أحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية والجسدية أو كليهما معا"².

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص159.

² الكيبسي عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2005، ص

أما "جونسون" فقد أوضح بأن الضغط هو: "إدراكنا لحدث ما أو خبرة على أنها صعبة أو مهددة أو غير سارة أو متحديّة"¹.

وتتأثر عملية الإدراك بعدة عوامل هي: توقعات الفرد لما سيتم إستقباله من مثيرات لحواس وقدرتها على الإستقبال، الخبرات السابقة والمعلومات المخزنة لدى الفرد، البيئة الحضارية التي يعيش فيها الفرد، الدور الإجتماعي الذي يعيشه، القيم الدينية، والمستوى الثقافي والتعليمي، وبالتالي فإن مدى الضغوط يتوقف على عدة عوامل هي:

مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط.

2- تفسير لهذه الضغوط وتقدير مدى إمكانية مواجهتها وفقا لقدراته.

3- إدراك الفرد لأفضلية النتائج المحتملة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغوط².

وعلميا يعرف الضغط بأنه: "تجربة ذاتية تحدث إختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد

وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".

وأیضا يعرف CAPLAN وآخرون ضغط العمل بأنه: "أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد".

ويعرف أيضا كل من COBB و ROGERS و FRENCH ضغط العمل "عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله".

أما MARGLIS وزملائه فيعرفونه بأنه: "بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خلافا في الإلتزان البدني والنفسي للفرد"³.

كما يعرف سمير عسكر الضغوط بأنها: "مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له"⁴.

¹ جنسون سالي حطمي، الضغوط النفسية بإتباع 6 خطوات علمية شافية، ترجمة فاطمة محمد علي، الدار العربية للعلوم، القاهرة، 2002، ص13.

² حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، صص، 399، 400.

³ اندرودي سيزلاقي وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص180.

⁴ سمير عسكر، متغيرات ضغوط العمل، مجلة الإدارة العامة، العدد 60، 1988، ص7.

ثانيا : عناصر ضغوط العمل

يرى سيزلاقي ووالاس szillagyi,wallace أن خبرة الضغوط النفسية لدى الفرد في مجال العمل تتشأ عنها حالة عدم إتران نفسي أو فسيولوجي أو إجتماعي وتتحدد هذه الحالة من خلال ثلاث عناصر للضغوط النفسية في مجال العمل وهي:

الأول: عنصر المثير: ويمثل القوى المسببة للضغط والتي تقضي إلى الشعور بالضغط وقد تأتي من البيئة أو منظمة العمل أو الفرد ذاته.

الثاني: عنصر الإستجابة: ويتضمن عامل الإستجابة ردود فعل نفسية، أو جسمية، أو سلوكية تجاه الموقف الضاغط وهناك على الأقل إستجابتان للضغط تلاحظان كثيرا هي:

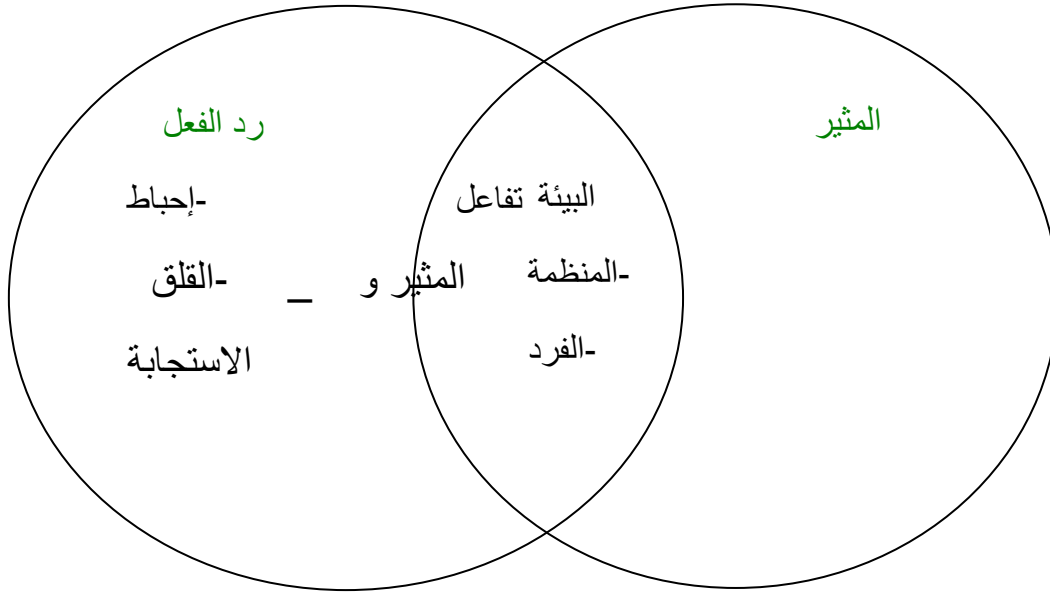
الإحباط: الذي يحدث لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له.

القلق:(الحصر النفسي): وهو يمثل الإحساس بعدم الإستعداد للإستجابة بصورة ملائمة في بعض الموقف مثل: حالة الطالب الذي يشك أنه ذاكر بقدر كاف للإمتحان.

الثالث: عنصر التفاعل:من العوامل المثيرة للضغط والإستجابة له وهذا التفاعل مركب من تفاعل عوامل البيئة والعوامل التنظيمية بالمؤسسة والمشاعر الشخصية وما يترتب عليها من إستجابات وإنفعالات¹.

¹ محمود فتحي شحاته، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية 1999 ص،ص ، 86،87.

شكل رقم 01: يمثل عناصر ضغوط العمل



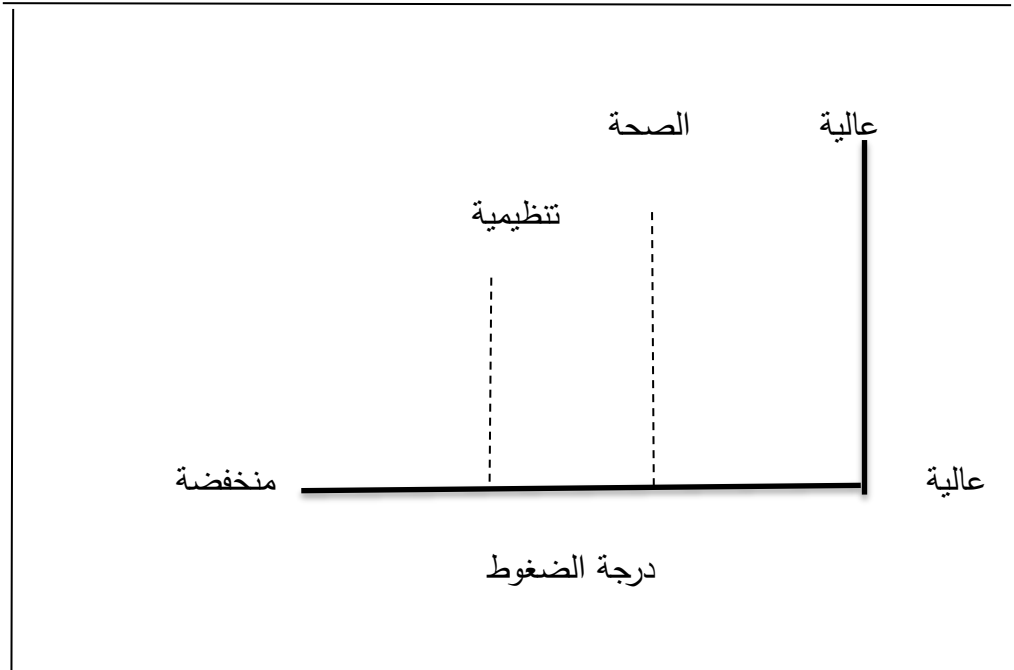
ثالثا : خصائص ضغوط العمل

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة نوضحها فيما يلي:

1_3) إن ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فازدحام المكاتب، أو زيادة طلبات الجمهور، أو تغيير مواعيد دوريات العمل، أو تكاثر الواجبات، أو تعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء... كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد أعصابه وحالته المزاجية.

2-3) تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة وقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير، وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط تنتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة، والشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم 02 : يمثل الحد الأمثل لضغوط العمل



المصدر: السعيد بن عامر، وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة مركز وابد سارفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1994، ص 374.

(3)- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل، وازدحام جداوله يعني قلقا وتوترا عند البعض بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم، وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب أثارا نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة والنشاط عند آخرين¹.

¹ -السعيد بن عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وابد سارفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994، ص 374.

رابعاً : مصادر ومسببات ضغوط العمل

تنشأ ضغوط العمل من أسباب كثيرة، حتى أنه يمكن القول أن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق، ويعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب وعلى أبعاد العمل والبيئة المحيطة به، وفيما يلي نتعرض لأهم الأسباب الموجودة في العمل أو بيئته والتي تؤدي إلى زيادة الشعور بالتوتر والقلق وضغوط العمل.¹

4-1) البيئة: إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدراً للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية.

4-2) الأسرة: قد تكون الأسرة مصدراً لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض...إلخ.

4-3) الأحداث الشخصية: يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدراً من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.

4-4) تأثير شخصية الفرد: وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي.²

4-5) مشاكل الخضوع للسلطة: تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس نفوذه على مرؤوسه، ويختلف المرؤوسون في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء، وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.

4-6) عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم: تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، والمعتمد على نظم إشراف متشددة، والمرتكز على سياسات رشيدة وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجاتهم للنمو وتأكيد الذات، ويلقي ذلك التعارض ضغوطاً نفسية على العاملين.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، الإسكندرية، 2003، ص404.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص162.

4-7) اختلال ظروف العمل المادية: إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة، وحرارة، ورطوبة، وضوضاء، وترتيب مكان العمل، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية.

4-8) صعوبة العمل: تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب، ويلعب المشرف ونظام الإدارة دورا هاما في هذا المجال. وعدم وجود بطاقات وصف يقوم المشرف باطلاع الأفراد عليها، وعدم شرحه لها يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل. وقد ترجع صعوبة العمل أحيانا إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد¹.

4-9) صراع الدور الذي يلعبه الفرد: فهو مرسل خارجي ومرسل داخلي، ومستقبل داخلي ومستقبل خارجي سواء من بيئة العمل أو البيئة الإشرافية أو الاجتماعية وهذا كله يتطلب تنسيقا وإحداث عمليات اتصال جيد، كذلك تداخل الدور الشخصي مع الدور الذي يتطلبه العمل بصورة متعارضة.

4-10) فقدان المشاركة في اتخاذ القرارات: أو الانتقال إلى التأييد والدعم الاجتماعي في اتخاذ القرارات أو حول القرارات المتخذة.

4-11) العبء الكيفي للعمل: و ينشأ حينما يكون هناك تباين في إدراك العاملين بين متطلبات العمل وما يطلب منهم فعلا، وعدم وجود متطلبات ابتكارية تساعد على حل المشكلات.

4-12) غموض الدور: الذي يناط بالفرد أن يلعبه يمثل عليه ضغطا، نظرا لافتقاره إلى عنصر الخبرة أو الفهم أو السعة العقلية أو نقص في المعلومات وخلافه.

4-13) ضغوط تنظيمية: وتشمل الانتقال إلى سياسات واضحة في اتخاذ القرارات ونظم المشاركة والتخطيط وعدم مرونة الهياكل الوظيفية ونظام الثواب والعقاب².

خامسا : أنواع ضغوط العمل

يوجد نوعان من الضغوط وهي ضغوط إيجابية وضغوط سلبية، وهذا التقسيم للضغوط يأتي وفقا للآثار المترتبة عليها:

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 404-405.

² محمود فتحي شحاته، مرجع سابق، ص ص 90، 91.

5-1) الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والإنجاز بسرعة وحسم، كما أن لها آثار نفسية إيجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه، وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

5-2) الضغوط السلبية:

وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل، مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل¹.

شكل رقم 03 : مقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية

م	الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
01	تمنح دافعا للعمل.	تسبب انخفاض في الروح المعنوية.
02	تساعد التفكير.	تولد إحباطا.
03	تحافظ على التركيز في النتائج.	تدعو للتفكير في الجهد المبذول.
04	تجعل الفرد ينظر إلى العمل يتحد.	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.
05	تحافظ على التركيز في العمل.	تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أنيقضيه بمشقة
06	النوم جيدا.	الشعور بالأرق.
07	القدرة على التعبير عن الانفعالات.	ظهور انفعالات وعدم القدرة على التعبير
08	تمنح الإحساس بالمتعة.	الإحساس بالقلق.
09	تمنح الشعور بالإنجاز.	تؤدي إلى الشعور بالفشل.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2009، ص.ص 11-12.

10	تمد الفرد بالثقة والقوة .	تسبب للفرد الضعف.
11	التفاؤل بالمستقبل.	التشاؤم من المستقبل.
12	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في الرياض، أكاديمية نايف للعلوم العربية، رسالة ماجستير، 2004، ص 115 .

سادسا : آثار ونتائج ضغوط العمل

بسبب المصادر المختلفة للضغوط فإن الأفراد يتعرضون لها بشكل أو بآخر، ونظرا لوجود الاختلافات الفردية فإنهم يتباينون في مواجهتها، ويمكن تصنيف النتائج أو الآثار الناتجة إلى ضغوط العمل إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية¹.

أولا: الآثار الإيجابية

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنتظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد ولمنظمة معا. ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ أن لضغوط العمل آثار إيجابية مرغوبا 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.

¹ علي حمدي، سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث القاهرة، 2008، ص 174.

المقدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر.

الشعور بالمتعة والانجاز.

تزويد الفرد بالحيوية.

النظر للمستقبل بالتفاؤل.

المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة¹.

ثانياً: الآثار السلبية

آثار الضغوط على الفرد:

أ - **الحالة الصحية:** تسمى الضغوط بالفاتل الصامت The silent killer² وتكون وراء مشكلات الصداع وإصابات المعدة والقلب التهاب المفاصل.

ب - **آثار سلوكية:** من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى أسوأ وذات آثار سلبية.

ومن أهم تلك التغيرات ما يلي: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن ، فقدان الشهية، العدوانية والتخريب، التغير في عادات النوم، إستخدام الأدوية المهدئة.

ج - **أعراض نفسية (سيكولوجية):** يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الإستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي: الحزن والكآبة، الشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، عدم الإتزان الإنفعالي، عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث، التردد واللامبالاة³.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، ص 165، 166.

² علي حمدي، مرجع سابق، ص 174.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، ص 167، 166.

د- آثار الضغوط على المنظمة (تأثيرات تنظيمية):

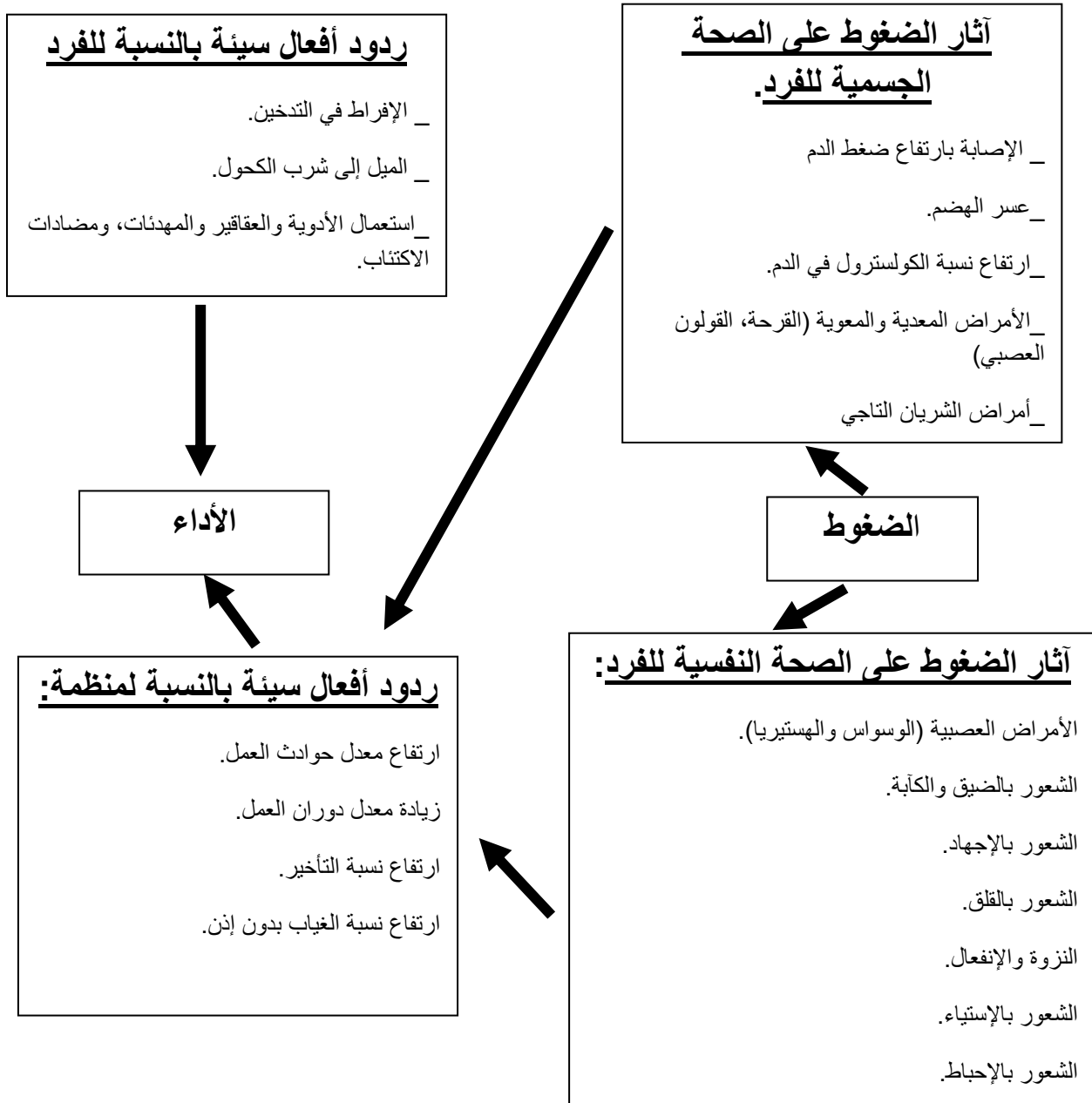
وتشمل: الغياب عن العمل، عدم الإستقرار في العمل، إنخفاض الإنتاجية، الإنعزال عن الزملاء، عدم الرضا الوظيفي، إنخفاض الولاء والإلتزام التنظيمي.

ومن ذلك أيضا نجد العدوانية التي من أوضاعها سب الرئيس المباشر في العمل وتعتمد البطء في الإنجاز الأعمال، وقد تصل العدوانية بالنسبة للبعض إلى محاولة تخريب وإتلاف الأجهزة والمعدات كنوع من التنفيس عما يثور بصدر الفرد من غضب نتيجة لضغوط العمل الواقعة عليه.

ومن تلك تأثيرات تنظيمية أيضا، الإحباط الوظيفي، حيث وجدت علاقة إرتباط موجبة معنوية بين متغيري ضغوط العمل والإحباط الوظيفي ، مما يؤدي إلى إضعاف المنظمة في تحقيق أهدافها وإعاقه حركة التقدم والتنمية فيها ويعطي إنطبعا سيئا للجهات الأخرى عن إتجاه سير العمل فيها¹.

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر،

شكل رقم 04: يمثل تأثير ضغوط العمل على الحالة النفسية للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 345.

سابعا : مداخل إدارة ضغوط العمل

يتبع عادة كل من الأفراد والمنظمات ثلاث مداخل في إدارة ضغوط العمل وفقا للنتائج المستهدفة من تطبيقها العمل، وهذه المداخل هي:

7-1) مدخل وقائي: يستخدم غالبا هذا المدخل بواسطة المنظمات، ويستهدف تخفيض أو استبعاد عوامل ضغط العمل، حتى لا تنمو تأثيراته السلبية، وبالتالي ينخفض أداؤهم، وتعتمد في هذا الصدد منظمات الأعمال على عدد من الاستراتيجيات مثل:

-إعادة تصميم محتوى العمل.

-إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

-تنمية مهارات الاتصال بين العاملين.

-تصميم برامج لتطوير الأداء.

7-2) مدخل تهربي: يستخدم غالبا هذا المدخل بواسطة الأفراد، حيث يستهدف الهروب من ضغوط العمل حتى يتجنبون تأثيراته السلبية عليهم، وبالتالي يعتمد الأفراد على عدد من الأساليب أهمها:

-المعاش المبكر.

-طلب النقل الوظيفي.

-البحث عن وظائف أخرى خارج المنظمة.

7-3) مدخل تكيفي: يستخدم غالبا هذا المدخل بواسطة كل من الأفراد والمنظمات معا، نظرا لأنه يستهدف التعايش ومسايرة ضغوط العمل، وبالتالي تعتمد منظمات الأعمال على عدد من الاستراتيجيات مثل: -التدعيم الاجتماعي من خلال تصميم برامج لزيادة التفاعل الاجتماعي بين العاملين بالمنظمة كالرحلات، الندوات، الحفلات. -مراكز رعاية لصحة العاملين من صالة الألعاب الرياضية، حمامات بخار، التدليك. -السماح بالترك الجزئي للعمل كالإجازة بدون ترتيب أو العمل جزء من الوقت. -أما الأفراد فيمكنهم الاعتماد على ما يطلق عليه وصفات العلاج الشخصي¹.

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 201-203.

والجدول التالي يوضح لنا ذلك:

شكل رقم 05: يمثل وصفات العلاج الشخصي للضغط

Personale prescription	م
رفض أو مقاومة العمل الإضافي.	1
قبول الأجر الإضافي.	2
ممارسة التدريبات الرياضية بانتظام.	3
تجنب الأفراد المسببين للضغط داخل العمل.	4
تجنب تأجيل المهام المطلوبة.	5
وضع معايير معتدلة الأداء.	6
تقييم جدوى الصراع التنظيمي قبل الدخول فيه.	7
استشارة الأفراد محل الثقة قبل قبول مهام جديدة.	8
القيام بجلسات الاسترخاء وتتضمن الاستلقاء في وضع مريح للجسم وفي مكان هادئ مع إغلاق الأعين، والتنفس بانتظام واستدعاء خبرات سارة من الذاكرة.	9

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عدد من العناوين وهي متمثلة فيما يلي: ماهية الضغوط، ثم إلى عناصره، وبعدها الخصائص، ثم المصادر والمسببات، وأيضا إلى أنواع هذه الضغوط، كذلك إلى توضيح الآثار والنتائج المترتبة عن الضغوط، وفي الختام إلى مداخل إدارة ضغوط العمل.

و بذلك يتجلى دور دراسة ضغوط العمل، في أطر تنظيمية وما لها من تأثير على مردودية المنظمة من جهة، وعلى تأثيرها على العاملين من جهة أخرى.

و المنظمة الناجحة هي تلك التي تستطيع التقليل من حدة الضغوط على أفرادها، وبالتالي ضمان أعلى مستوى من الولاء، هذا الأخير يعتبر من أهم المتغيرات التي تحفظ بقاء أي منظمة مهما كان حجمها ونشاطها.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي.
2. محددات الأداء.
3. نظريات الأداء.
4. أنواع الأداء.
5. أبعاد الأداء الوظيفي.
6. أهمية الأداء الوظيفي.
7. تقييم الأداء.
8. تحسين الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين والعاملين في ميدان الإدارة وأجمعوا على أن إدارة الأداء تعد من أهم واجبات الإدارة من أجل تحقيق التطور والتوازن للمنظمة من خلال كمية ونوعية الخدمات المقدمة لزيائنها والتي تسعى المنظمات اليوم إلى تحسن وتطوير أداء عمالها باستمرار وذلك لمسايرة التطور الاقتصادي الحاصل على المستوى المحلي والعالمي، حيث لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيما بالأعمال الموكلة لهم بأكبر كفاءة وفعالية.

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي**1: مفهوم الأداء**

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمل هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية¹.

2: الأداء الوظيفي

* ويُعرّفُ الأداء الوظيفي: بأنه تنفيذ الموظف لأعمال ضمن مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.

* الأداء الوظيفي هو "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يُحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج².

* و يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج.

* ومنه فإن التعريف الأمثل للأداء الوظيفي هو قياس الفرد بنشاط أو جهد أو مهارة تُمكنه من إنجاز المهام الموكلة له للوصول إلى الأهداف المرجوة تحقيقها.

ثانياً: محددات الأداء

يتطلب تحديد المستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و ماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيداً نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه ، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط و لكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

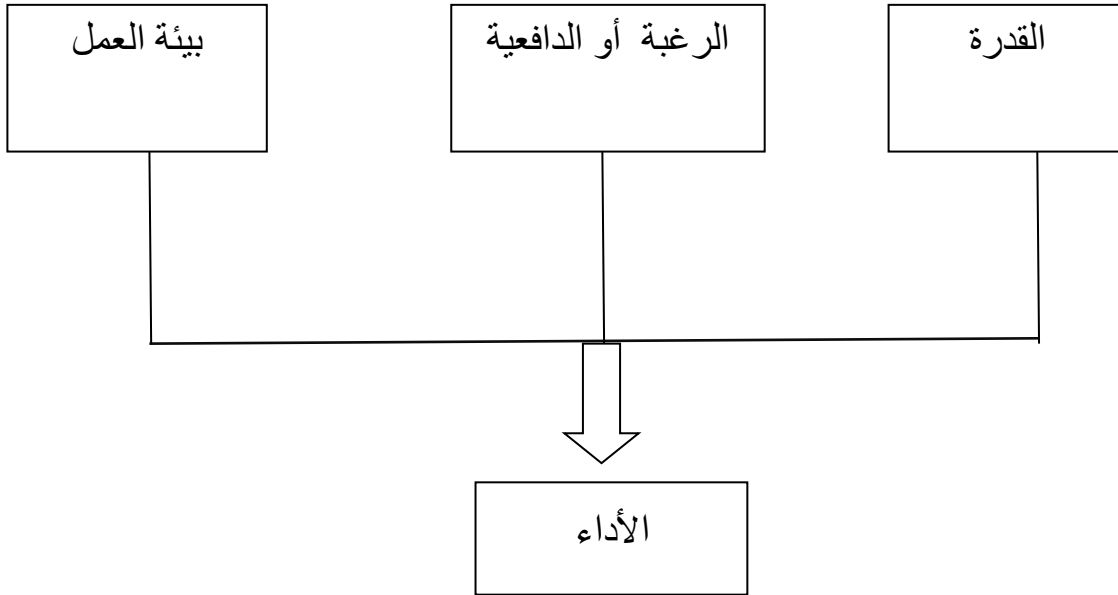
¹ محمد بن عبدالله الحربي، إدارة الجودة والأداء، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2000، ص28.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2000، ص242.

- وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية: الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على أداء العمل.
- الدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه و إقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميول هو اتجاهاته.
- مناخ العمل يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغبات وأهداف وأشبع حاجاته جميعاً.
- القدرة لدى الفرد على أداء العمل، هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.
- والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:
- مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل.**
- وقدم الباحثان "بوتر و لولر Porter & Lawler" نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي:
- الجهد المبذول ،القدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي¹.
- فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيه لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيه للأداء، والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي و تصوراتهِ و انطباعاتهِ عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها العمل، هو الكيفية التي ينبغي أن يُمارس بها دوره في المنظمة.
- ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:
- أ- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- ب- إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
- ج- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

¹أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة للنشر والطباعة، بيروت، 1983، ص50.

شكل رقم 01: يوضح محددات الأداء



المصدر: B.Martour.Crozier,Gestion des ressources humaines,pilotage social et performances,5eme edition,Dunod,Paris,2002,P165.

ثالثاً: نظريات الأداء

1- نظرية الإدارة العملية:

يعتبر فردريك تايلور (F.Taylor): من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية و قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية،كم أوجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج و الناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج¹.

ولقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة اختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

2- نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري الالتزام بخطوط السلطة الرسمية و الالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدداً ،ومن ابرز رواد هذه النظرية "هنري فايول" .

¹بدر حام أحمد، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت، ط1 ، 1982، ص 18-19.

تقوم أفكار "هنري فايول" على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات¹:
وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة و الوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في (Le commandement) خمس عناصر أساسية هي : التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر و الرقابة وهي المهام الرئيسية للمدير .
كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته و خبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذ ما التزم به أو سار عليها وهذه المبادئ:
تقسيم العمل - السلطة و المسؤولية- الانضباط في العمل - وحدة الأمر- وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت - المركزية- التسلسل الهرمي- النظام- المساواة- الاستقرار الوظيفي- الابتكار و المبادرة- العمل بروح الفريق.

3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Veber" حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل الكثير للتنظيمات وأساليب انسياب خيوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يطيع الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم ، وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر على رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل التنظيمات وقسمها إلى ثلاث أقسام²:
السلطة البطولية، السلطة التقليدية و السلطة القانونية الرشيدة.

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية و تحسين الأداء.

4- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم Victor Vroom" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يُمارسه و تعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من

¹ زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1973، ص23.

² محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة سعود، الرياض، ط1، 1985، ص156-157.

العوائد التي يُنتجها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين ، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل¹.

5- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية و معنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً .

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها " إلتون مايو وزملاءه E.Mayo et ses collègues " التي أجريت في "هوثورن Howthorne" بشركة جينرال إلكتريك أنّ نقص الإنتاج يؤدي إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل².

كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أنّ الحافز الاقتصادي لا يمثل قوة الدافع الوحيدة التي يستجيب لها المرؤوس وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية ومن الأفكار التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها "كيرت ليون Kurt Leuoin " والتي توصل من خلالها إلى أسلوب القيادة الديمقراطي وهو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته على أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد.

6- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها " آدمز Adams " على الافتراض بان هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، و يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك لأمثاله من

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 153.

² النمر سعود واخرون، الإدارة العامة، الاسس والوظائف، الرياض، 1997، ص 156.

العاملين في نفس المستوى وفي نفس الظروف ، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن المكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة الاستحقاق كل واحد منهم¹.

7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام "وليم أوشي W. Ouchi" بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلات وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق قدر أكبر من الفاعلية في الأداء².

و تقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

(أ) - الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بين العاملين و الإدارة.

(ب) - المهارة في التعامل و العمل و ينتج ذلك عن الخبرة و التجربة و طول الممارسة العمل.

(ج) - الألفة و المودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة ، صداقات حميمة، تعاون، اهتمام و دعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة و المهارة و المودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستوى أداء الفرد و إنتاجية المنظمة.

رابعاً: أنواع الأداء

1* حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

¹النمر سعود، مرجع سابق، ص 192-193.

²المرجع نفسه ، ص 194.

*الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

* الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعّال.

*الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه بل المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر من النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسه أو تحديد تأثيرها¹.

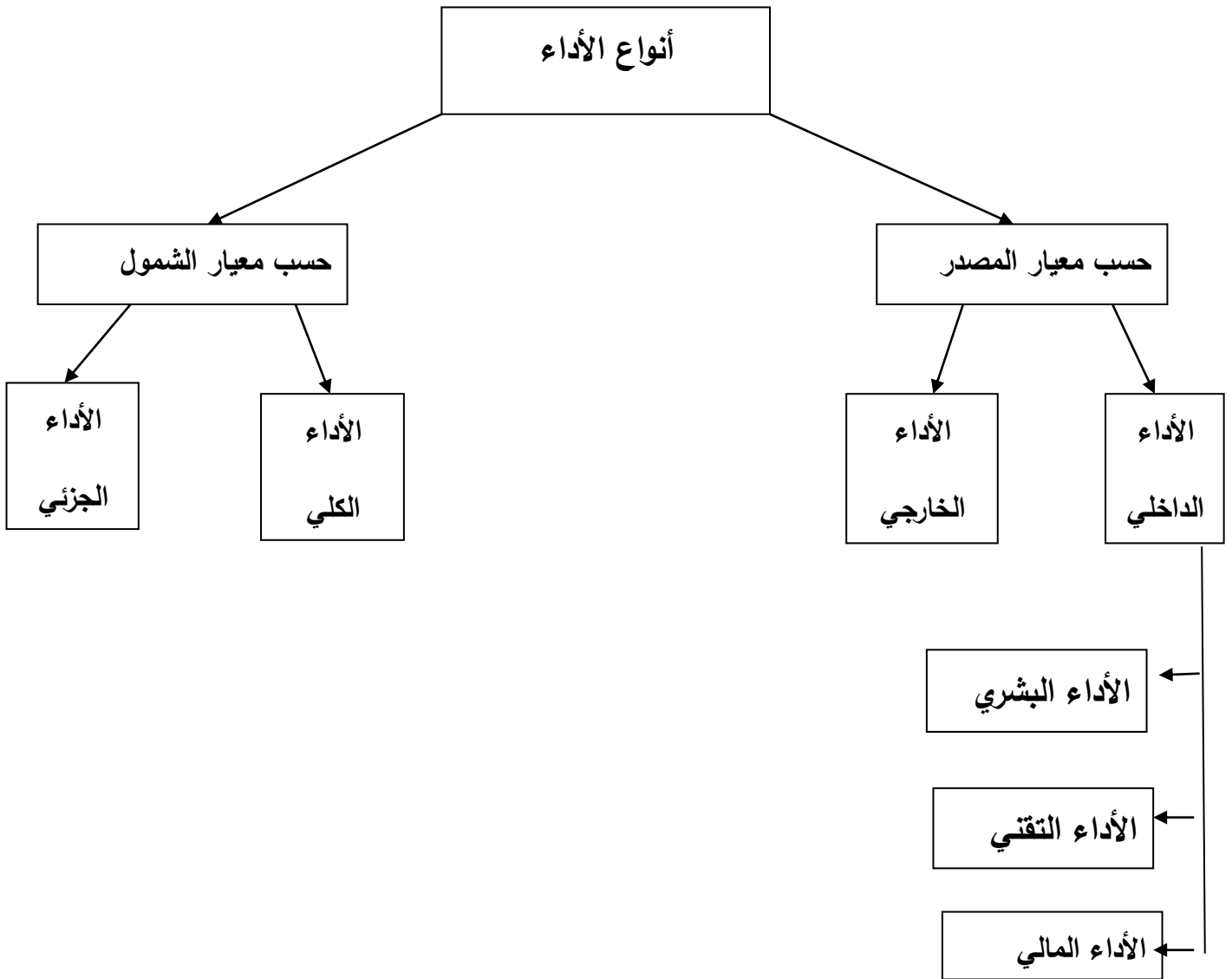
2* حسب معيار الشمول : وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

* الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون المساهمة من باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

* الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدّة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة فردية ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق.

¹الدوية،فهد يوسف، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية،رسالم ماجستير،جامعة عمان،2007،ص87.

شكل رقم 02 : يوضح أنواع الأداء



¹المصدر : اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 369.

¹ اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 369.

خامسا: أبعاد الأداء الوظيفي

1- الرضا الوظيفي: هو بمثابة الشعور السائد بين الأفراد مدى حماسهم تجاه الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف، كما يعتبر الرضا الوظيفي عن الروح المعنوية تجاه الوظيفة، كما يشير إلى المشاعر النفسية و الوجدانية التي قد تكون إيجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه عمله.

2- الالتزام الوظيفي: لقد توالت الأبحاث والدراسات التي تظهر أن الالتزام يمكن أن يأخذ أشكال متعددة بحيث يوجد الالتزام الفرد اتجاه المنظمة ككل والالتزام الفرد اتجاه الإدارة العليا أو المشرف المباشر، والالتزام اتجاه جماعة العمل ولقد اقترح (Meziatallon) نموذج ثلاثي الأبعاد للالتزام ويحتوي ثلاث مكونات لكل منها دلالة بالنسبة لمشاركة الفرد في المؤسسة وهذه المكونات هي¹:

أ-الالتزام العاطفي: والذي يشير إلى ميل الفرد العاطفي والسيكولوجي للمنظمة.

ب-الالتزام البقائي: والذي يشير إلى نزعة الفرد في البقاء في المنظمة خاصة مع ارتفاع تكاليف المعيشة واحتياجاته للعمل خاصة مع نسبة البطالة خصوصاً في سوق العمل.

ج-الالتزام المعياري: الذي يشير إلى بقاء الفرد في المنظمة ناتج عن شعوره أنه من الواجب عليه أن يفعل ذلك.

3-سلوك المواظبة التنظيمية: يعتمد سلوك المواظبة على الثقة والصدق والتعامل بين العاملين و المؤسسة أي أن سلوك الفرد يقوم على علاقة إتيقان وتعاون ليس على علاقة تعاقدية مصلحة و يعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة والتزامه نحوها و هذا ما يدعوا العاملين على القيام بسلوكيات و القيام بالواجبات ومتطلبات الدور الرسمية إذ تشمل على أداء أعمال دون تكاليف أو انتظار للحصول على حوافز أو مكافآت، ومن ثم يمكننا القول أن سلوك المواظبة التنظيمية لا تكافئ رسمياً، ولا يدخل في إطار النظام الرسمي والقانوني لأنه يقوم على مشاعر داخلية للعاملين، مثل: الولاء، الطاعة والإيثار.

سادسا: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية نذكر منها :

1- تتألق أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات تحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها

¹ حمدي ياسين، علم النفس الصناعي والتطبيقي بين النظرية والتطبيق ، دار الحديث ، الكويت ، 1996، ص 106.

للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة الجهد والعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري تجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً¹.

2- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعدُّ مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقراره و فعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفرق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يُعد انعكاس لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة في: (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز و مرحلة الريادة) إذ أنّ قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يعتمد على مستوى الأداء بها.

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

سابعا: تقييم الأداء

توجد عدّة مرادفات لمفهوم تقييم الأداء ولكنها لا تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة إن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء. لأنّ التقييم أعم من التقويم فالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغةً نجدها تعني: "قَوْم الشيء و أقامه فقام و استقام و تقوم".

ومن تعاريف تقييم الأداء نذكر منها²:

- تعريف ماهر أحمد : " تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".

و يُعرّف أيضا على أنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجالات.

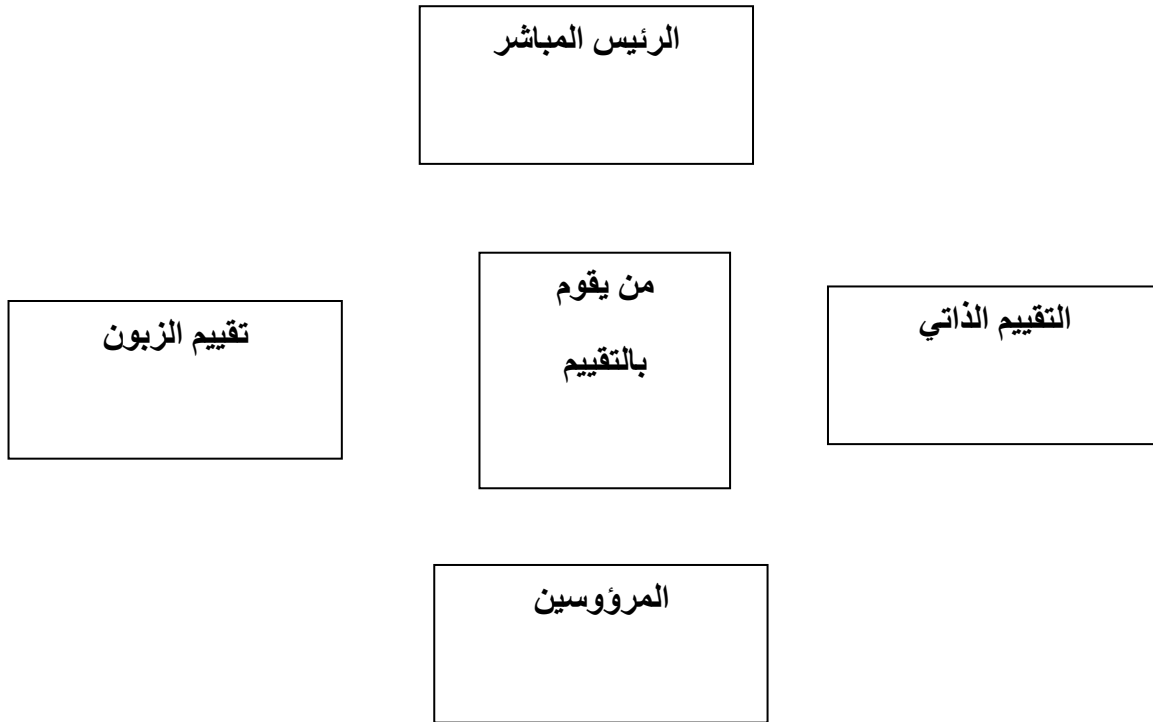
من يمكن له أن يقوم بعملية التقييم؟

¹ الهادي خالد عبدالرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط2، الاردن ،2005، ص 200-201.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، 2000، ص 272.

- الرئيس المباشر: لأنه على اتصال مباشر مع الأعضاء و فريقه.
- المرؤوسين: يمكن للمرؤوسين تقييم رئيسهم و بالتالي تحفيز هو زيادة كفاءة العمل.
- التقييم الذاتي: إن كان المستخدم يعرف الأهداف والمعايير المستخدمة في التقييم فيمكنه تقييم أداءه الخاص وبالتالي يُساعدهُ هذا التقييم على تطوير نفسه و تحفيزها.
- تقييم الزبون: يمكن أن يقوم الموظفين بدور الزبون ويقومون بتقييم أداء المؤسسة حيث:
 - يجب أن يتم التقييم في فترات محددة (سنوياً أو كل ستة أشهر).
 - تبدأ فترة التقييم منذ فترة التعيين.
 - كل الموظفين يجب أن يقيموا في نفس الوقت وبنفس المعايير.

شكل رقم 03 : يوضح تقييم الأداء



- مسؤولية تقييم الأداء

7/1 أهمية تقييم الأداء:

يُعدُّ تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج من ناحية أخرى ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية¹:

- 1- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- 2- المعادلة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة،...)
- 3- زيادة مستوى الرضا.
- 4- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.
- 5- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهة وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي، العلاقات الحسنة، الروح المعنوية والدافعة للعمل.
- 6- يؤدي شعور العاملين بأنَّ جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلاً عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معاً .
- 7- يمثل تقييم الأداء الوسيلة الرقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- 8- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين
- 9- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- 10- الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالاستقطاب و الاختبار و التعيين.
- 11- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية(الموارد البشرية الجيدة).

12- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف).

13- توفير الأساس الموضوعي بجذب الموارد البشرية (التوظيف، التدريب).

ترتبط عملية التقييم الموضوعي بجذب الموارد البشرية الجيدة وخلق الدافعية لدى العامل، والاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية ولتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل (الرضا، تحمل المسؤولية...) وللمنظمة (تشجيع المنافسة، توجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية) خاصة في

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 273.

مجال تسهيل تخطيط القوة العاملة، تحديد الاحتياجات التدريبية المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية ترشيد سياسة الأجور واختيار الأفراد الصالحين للترقية¹.

ثامنا: تحسين الأداء الوظيفي و تقييمه

تحسين الأداء الوظيفي: تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى.

(1) طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة و من تلك الوسائل²:

- تنمية القوة البشرية بالتدريب.
 - الإدارة بالأهداف.
 - خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين.
 - المشاركة و العمل الجماعي.
 - تصميم العمل.
 - إزالة العناصر غير المنتجة في العمل .
 - استخدام أساليب عمل محسنة.
- إن هذه الوسائل والأساليب ماهية إلا أمثلة لوسائل كثيرة .

يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن عناصر الأربعة التالية : الجودة - الإنتاجية - التكنولوجيا - التكلفة يؤدي توازن هذه العناصر إن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة المنظمة قد أخذ في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشاملة " .

(2) عناصر إدارة التحسين الشاملة:

تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمس عناصر أو طبقات أساسية هي :

¹ صلاح الدين محمد عبدالباقي، نفس المرجع ، ص 274.

² ماريون هاينز، ادارة الاداء، دليل شامل الاشراف الفعال،ترجمة محمود مرسي زهير الصباغ،مطابع معهد الادارة العامة،الرياض،1988، ص275.

الطبقة الأولى: يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاه التحسين المستقبلي والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .

الطبقة الثانية: تتميز هذه الطبقة بأن أحوار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

الطبقة الثالثة: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت الجهد والتكلفة .

الطبقة الرابعة: يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهياكل التنظيمي للمنظمة.

الطبقة الخامسة: يختص هذا النظام ببناء المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت غير المالية، بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي¹.

¹ماريون هاينز، مرجع سابق، ص 280.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض التعريف بالأداء وأهم أبعاده كما تطرقنا إلى أهم المظاهر التي تدل عليه وأهم العوامل المحددة له، وكذا تم تقييم أداء العاملين كونه محصلة لمجموع تقييم أداء العمال وذلك بتوفير شروط وعوامل محددة له حيث تعد هذه الشروط عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل ، كما أشرنا إلى أهم نقاط الضعف والمشاكل والعوامل المعيقة للأداء وأهم الطرق المعالجة لهذه المشاكل ، حيث أنه بالنسبة للعامل فإن عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة في مقابلة العائد والولاء للمنظمة وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل لتحسين ورفع إنتاجية العمال وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بوجه خاص.

الحبيب المصطفى

الفصل الرابع

الأسس المنهجية للدراسة

1. مجالات الدراسة.

أ. المجال المكاني " التعريف بالمؤسسة".

ب. المجال الزمني "حدود الدراسة".

ج. المجال البشري "مجتمع البحث".

2. العينة و مواصفاتها.

3. أدوات جمع البيانات.

4. المنهج المستخدم للدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

هو المكان الذي يجري فيه البحث والمدة التي استغرقت في اجراء البحث منذ انطلاقه وحتى نهايته.

1-1- المجال المكاني: (التعريف بالمؤسسة)

أجريت الدراسة بالمستشفى المختلط بالاغواط¹.

التعريف بميدان الدراسة:

المستشفى المختلط هو مؤسسة عمومية للصحة تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة ويتولى تسييره كل من وزارة الدفاع الوطني و وزارة الصحة ، كما يمكن تعيين كل مؤسسة عمومية للصحة بصفة مستشفى مختلط ، يتم اقرار تعيين المستشفى المختلط أو الغاؤه بموجب قرار مشترك بين وزير الدفاع الوطني والوزير المكلف بالصحة.

- التنظيم الداخلي:

يرجع انشاء المستشفى المختلط الى المرسوم الرئاسي رقم 18-114 في أول شعبان عام 1439هـ الموافق لـ 17 افريل 2018 يحدد القانون الاساسي النموذجي للمستشفى المختلط ما يلي:

1-2-1--مصلحة الإدارة والمالية.

1-2-2-مصلحة النشاطات الطبية.

1-2-3- مصلحة الموارد البشرية.

1-2-4- مصلحة تصليح وصيانة العتاد الطبي.

كما يتولى المستشفى المختلط مهام الوقاية والتشخيص والعلاجات والخبرة الطبية لفائدة السكان المدنيين وكذا مستخدمي وزارة الدفاع الوطني بحيث تتوفر على عدة مصالح في مختلف التخصصات.

¹مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية ، يوم 06-03-2024 ، سا 10:30 صباحا.

1-2- المجال الزمني: (حدود الدراسة)

تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 03 مارس الى غاية 18 أبريل وهي مقسمة الى ثلاث فترات زمنية هي:

- **الفترة الأولى** : من 03 مارس إلى غاية 07 مارس وهي عبارة عن دراسة إستطلاعية أولية ، حيث قمنا بزيارة مبدئية للتعرف على مختلف المصالح وعدد العمال وكيفية أدائهم للعمل.

- **الفترة الثانية** : من 10 مارس الى غاية 14 مارس حيث تم إجراء مقابلة مع المدير لتسوية وضعيتنا القانونية المتمثلة في الموافقة على طلب إجراء الدراسة بالمستشفى المختلط ، حيث رحب بنا وقدم لنا تسهيل إجراء الدراسة الميدانية ، وتمت الموافقة على إجراء هذه الدراسة بتاريخ 13 مارس.

- **في يوم 17 مارس** : تم التوجه للمستشفى المختلط قصد الحصول على معلومات حول الموارد البشرية التي تعمل بالمستشفى المختلط ، وتم إستقبالنا من طرف المدير الفرعي للموارد البشرية¹ ، هذه الأخيرة الذي زودتنا بمختلف المعلومات حول: التعريف بالمستشفى المختلط ، أهدافه، الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، وحددنا موعدا لزيارة لاحقة للحصول على المعلومات المتبقية ، إضافة الى مقابلة بعض العمال الذين أطلعونا على بعض العوامل والظروف التي تشكل لهم ضغوطا في العمل.

- **في يوم 24 مارس** : الإلتحاق بالمستشفى المختلط تم التحدث مع إحدى الموظفات بمصلحة الموارد البشرية التي زودتنا بالهيكل التنظيمي للمستشفى المختلط وبعض الوثائق التي تتعلق بالمجال البشري.

- **الفترة الثالثة** : دامت من 31 مارس الى غاية 18 أبريل ، أين قمنا بتوزيع الإستمارة على مفردات البحث وكانت عن طريق المقابلة مع عمال جميع الأسلاك (الادارية و المهنية) فكانت يوم 31 مارس 2024م واسترجاعها كان يوم 18 أبريل 2024م ، ومن ثم قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها.

¹مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية ، يوم 17-03-2024 ، سا 09:30 صباحا

1-3- المجال البشري (مجتمع البحث)

بعد المقابلة التي أجريت مع المدير الفرعي للموارد البشرية أمدا هذا الأخير بعدد العمال الإداريين الذي يقدر بـ : 116 عاملا موزعين كما يلي¹:

- الاطارات : 11.
- اعوان الادارة : 23.
- اعوان المكاتب : 31.
- اعوان المهنيين : 51

جدول يبين توزيع العمال حسب أسلاك العمل إلى غاية 2024/03/31.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	السلك
%12.76	11	الاطارات
%26.68	23	اعوان الادارة
%35.96	31	اعوان المكاتب
%59.16	51	العمال المهنيين
% 100	116	المجموع

¹مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية ، يوم 26-03-2024 ، سا 11:30 صباحا

ثانيا : العينة وموصفاتها

ان الباحث لا يستطيع أن يقوم بمسح الواقع ، أو المجتمع ككل ولذلك يلجأ الى طريقة العينة المتمثلة لمجتمع الدراسة حتى يتمكن بعد ذلك من تعميم نتائج دراسته على المجتمع ، فهي طريقة مختصرة للبرهنة على الفرضية واثباتها على شرط ان تتاح الفرصة المتكافئة لكل وحدات الظاهرة المدروسة ، لان تكون ضمن العينة دون اغفال أو تحيز وهذا لا يمكن الا اذا تم سحب العينة بطريقة علمية سليمة وموضوعية. وقد استعنا في بحثنا هذا بالمعينة الاحتمالية والتي تعرف على انها : تلك العينات التي تخضع في تحديدها الى نظرية الاحتمالات ، وفيها تختار العينة بشكل عشوائي دون تدخل من الباحث وتتيح فرصة متساوية للمشاركة.

أما بخصوص نوع العينة التي اخترناها من جملة المعينة الاحتمالية فهي : " العينة الطبقية البسيطة بحيث يتم اختيار مفرداتها من كل طبقة مكونة للمجتمع المدروس على أساس تكافؤ التمثيل لكامل المجتمع الاصلي باختيار عشوائي لا يتدخل الباحث فيه اطلاقا فالقرعة مثلا اختيار عشوائي"¹.

تستخدم هذه العينة في المجتمعات المتعددة الطبقات وهذا ما صدقناه خلال زيارتنا لمستشفى المختلط بالاغواط ، حيث يقدر العمال الاداريين بـ : 116 ، اخترنا منهم ما نسبته 52 بالمئة، ومنه قدر عدد عينتنا بـ : 45 عاملا من مختلف المستويات المهنية لعمال المستشفى المختلط حسب العملية التالية:

$$116 \text{ --- } 100 \text{ بالمئة}$$

$$\text{س} \text{ --- } 52 \text{ بالمئة}$$

$$100 \times 52$$

$$\text{س} = \text{-----} = 45 ، \text{ ومنه عدد مفردات عينة البحث} = 45 \text{ عاملا}$$

$$116$$

* **ملاحظة:** كما لم نستطيع الاتصال ببعض العمال الذين يداومون ليلا وعليه أصبح عدد أفراد مجتمع البحث يقدر بـ 40 عامل.

¹حسان هشام ، منهجية البحث العلمي ، مطبعة الالوان البيانية ، الجزائر ، ط2 ، 2007 ، ص 151.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تتوقف دقة أي بحث علمي إلى حد كبير إلى اختيار أكفأ وأنجع للأدوات المنهجية التي تتماشى وطبيعة الموضوع ، و مع إمكانيات الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة فهي تعتبر من الوسائل الضرورية والتي يعتمد عليها الباحث ليتمكن من خلالها الوصول إلى نتائج مرضية وفق خطة منهجية علمية.

و تختلف أدوات جمع البيانات من حيث الخصائص فلكل أداة إيجابيات وسلبيات كما أنها تختلف تبعاً لاختلاف مواضيع الدراسة وظروفها ، فقد يستخدم الباحث أداة واحدة كما يمكن أن يستخدم أكثر من أداة وذلك منعا لتحيز الباحث وتجنب عيوب كل أداة ، بالإضافة إلى محاولة الحصول على معلومات كافية وأكثر موضوعية ، وقد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني مجموعة من تقنيات جمع البيانات هي :

1- المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداماً نظراً لميزاتها ومرونتها خصوصاً عندما تكون البيانات متعلقة بمشاعر الأفراد وثقافتهم وعقائدهم الخاصة فهي تمكنه من مناقشة أي فكرة مع المبحوثين الذين قد يتعذر عليهم فهم الأسئلة فهما جيداً خصوصاً و أن أغلب أفراد العينة من ذوي المستويات العلمية البسيطة وتعرف المقابلة على أنها: " التبادل اللفظي الذي يتم وجهاً لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر وعدة أشخاص"¹.

وقد استعنا كذلك في دراستنا لهذا الموضوع على الاستمارة بالمقابلة كون أغلبية العمال من ذوي المستويات العلمية والمهنية البسيطة.

¹حسان هشام ، نفس المرجع ، ص 125.

-2- الإستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في البحوث السوسولوجية فهي عبارة عن : " مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم شخصيا الى المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانية"¹.

لذلك اعتمدنا الإستمارة كأداة أساسية في بحثنا على إعتبار أنها : وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث ، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف ايجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية ، كما تسمى باستمارة الملء الذاتي أي اعطاء نسخة لكل مستجوب يقوم بنفسه بملئها.

1- **التحكيم** : وقد تم تحكيم الاستمارة عن طريق إختبار الصدق مع الأستاذ " عثمانى عثمان" والأستاذ "الاخضري محمد حسام الدين" حيث أبدى كل واحد منهما ملاحظاته حولها، وبناءا على توجيهاتهم ومناقشتهم معنا قمنا بإدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة لاعتمادها والنزول بها إلى الميدان.

2- **التجريب** : تم دفع 10 استمارات لموظفي المستشفى المختلط للتأكد من وضوح الاسئلة وشرح الغموض ، بعد ذلك استرجعت وتم استبدال بعض الاسئلة وفق ما أسفرت عنه عملية التجريب.

وبناء على ذلك تم إعداد إستمارة بحث وجهت الى 45 عامل من عمال المستشفى المختلط بالأغواط.

وقد تم وضع أسئلة تحتوي على 30 سؤال موزعة كالآتي:

- * **المحور الأول** : البيانات الشخصية (العامة) : تحتوي على ستة أسئلة.
- * **المحور الثاني**: بيانات حول البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة: تحتوي على ثمانية أسئلة.
- * **المحور الثالث**: بيانات حول الإلتناء الى جماعات العمل غير الرسمية: تحتوي على ثمانية أسئلة.
- * **المحور الرابع**: بيانات حول الضغوط والظروف الاجتماعية الخارجة عن المنظمة: تحتوي على ثمانية أسئلة.

¹ نفس المرجع ، ص 112.

رابعاً: المنهج المستخدم في الدراسة

يختلف اختيار الباحث لمنهج الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع ، فليست له حرية مطلقة في اختيار منهج دون آخر بمعنى أن طبيعة الموضوع و المشكلة المدروسة هي التي تفرض المنهج الضروري وعلى هذا فان هناك دراسات يستعمل فيها أكثر من منهج نتيجة لتعقيدها وتداخلها وتشابك المتغيرات فيها، وعلى غرار بعض المواضيع التي تقتضي استعمال منهج واحد كافي لدراستها والتعمق فيها للوصول إلى النتائج وذلك على أساس أن المنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة المتعلقة بموضوع بحثه".

فاختيار المنهج يعد خطوة أساسية تتحكم في السير الصحيح للبحث لذلك وجب على الباحث اختيار المنهج الذي يتناسب وطبيعة موضوعه سواء من حيث الفروض التي اعتمدها أو من حيث الأهداف التي حددها لبحثه ، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة ولو نسبياً وبالتالي المطابقة إلى حد ما مع الواقع المدروس ومن ثمة تعميمها ، إذن فان منهج البحث الاجتماعي هو: " الطريقة الفعلية التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات الباحث باختلاف الأهداف العامة والفرعية التي يستهدف الباحث تحقيقها ومن العسير المفاضلة بين طريقة وأخرى إلا بعد تحديد كافة الظروف الملائمة لتطبيق كل طريقة فيها"¹.

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المدروس والمتمثل في تأثير ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لذلك فان دراستنا اقتضت منا استعمال المنهج الوصفي الذي يعني: " الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة والمتعلقة بظاهرة أو موقف الافراد ،أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها"².

وعن كيفية استخدامنا للمنهج الوصفي فقد اعتمدنا على :

¹ نفس المرجع ، ص 44.

² نفس المرجع ، ص 46.

1- الاستكشاف والصياغة : بعد الذهاب الى المؤسسة محل الدراسة ارتأينا أن أصلح المناهج والاقرب الذي يساعدنا في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي ، فهو المنهج الذي يدرس الظاهرة وجزئياتها من اجل الوصول الى نتائج تمكننا من تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة¹.

2- التجريد : هو عملية عزل وانتقاء مظاهر معينة من كل عينة كجزء من عملية تقييمية².

3- التعميم : اذا صنفنا الوقائع على أساس عامل مميز أمكن استخلاص حكم أو أحكام تصدق على فئة معينة منها ، وقد يكون التعميم شاملا فيسبق بكلمة كل أو جميع وقد يكون جزئيا فيسبق بكلمة بعض وبالتعميم نصل بما استقرناه³.

كما استعنا بمنهج دراسة حالة الذي عرفه البعض : على أنه المنهج الذي يلتجأ الى جميع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة ، أو نظاما اجتماعيا وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها ، وذلك بقصد الوصول الى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة⁴.

أي هو المكان الذي يجري فيه البحث والمدة التي استغرقت في اجراء البحث منذ انطلاقه وحتى نهايته.

¹ نفس المرجع ، ص 76.

² نفس المرجع ، ص 74.

³ نفس المرجع ، ص 75.

⁴ نفس المرجع ، ص 60.

الفصل الخامس

معرض وتحليل البيانات

تمهيد

1. عرض وتحليل البيانات العامة.

2. نتائج الدراسة.

3. الاستنتاج وخاتمة الدراسة.

أولا : عرض وتحليل البيانات العامة

1/ البيانات الشخصية

جدول رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
37.77 %	17	ذكر
62.22 %	28	أنثى
100 %	45	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يمثلون فئة الإناث بنسبة 62.22% و يقدر عددهم بـ 28 عاملة تم تأتي نسبة الذكور المقدرة بـ 37.77% وهي تمثل 17 عامل وهذا راجع إلى كبر حجم المستشفى المختلط و طبيعة العمل التي تتطلب توظيف الإناث خاصة في السلك المهني.

جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئات
17.77 %	8	30 - 20
35.55 %	16	40-30
28.88 %	13	50-40
15.55 %	7	60-50
2.22 %	1	أكثر من 60
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال هم في السن ما بين 30-40 سنة وهذا بنسبة 35.55% وبعدهم عمال يقارب بـ 16 عامل تليها فئة العمال الذين يتراوح سنهم بين 40-50 سنة بنسبة 28.88% بعدد عمال يقدر بـ 13 عامل ، ثم فئة 20 الى 30 سنة بنسبة 17.77% وبعدهم عمال يقدر بـ 08 تم تليها فئة من 50-60 سنة بنسبة 15.55% و بعدد عمال يقدر بـ 07 عامل و أخيرا فئة أكثر من 60 سنة و بعدد عمال يقدر بـ عامل واحد، حيث ان الفئة الاخيرة استفادو من سنوات التقاعد المبكر.

جدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الفئات
60%	27	متزوج
33.33%	15	أعزب
2.22%	1	أرمل
4.44%	2	مطلق
100%	45	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال متزوجون بنسبة 60% وبعدهم عمال يقدر بـ 27 عامل ثم تليها نسبة العمال العزاب بنسبة 33.33% وبعدهم عمال يقدر بـ 15 عامل ثم نسبة العمال المطلقون بنسبة 4.44% وبعدهم عمال يقدر بـ 2 عامل وأخيرا عامل أرمل بنسبة 2.22%

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الفئات
15.55%	7	إبتدائي
19.99%	9	متوسط
37.77%	17	ثانوي
26.66%	12	جامعي
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من حيث المستوى التعليمي تمثل فئة الثانويين بنسبة 37.77% ؛ أي ما يعادل 14 عامل ثم تأتي فئة الجامعيين بنسبة 26.66% أي ما يعادل 12 عامل ثم تليها فئة المتوسط بنسبة 19.99% ما يعادل 9 عامل ، ثم تليها فئة الإبتدائي بنسبة 15.55% أي ما يعادل 7 عمال.

جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (الاقدمية)

النسبة %	التكرار	الفئات
17.77%	10	5 - 1
17.77%	8	10 - 6
46.66%	21	19 - 11
13.33%	6	30 - 20
0%	0	أكثر من 30
100 %	45	المجموع

نلاحظ من توزيع العمال حسب العمل في المستشفى المختلط أن معظم أفراد مجتمع البحث تتراوح مدة عملهم بالمستشفى من 11 إلى 19 سنة بنسبة 46.66 % أي ما يعادل 21 عامل و هذا يعكس الشعور بالأمان في العمل كما يزيد من نسبة الضغوط في العمل ، كما ان العمال الجدد يخافون من هاجس الطرد والتي تتراوح مدة عملهم من سنة الى 5 سنوات بنسبة 17.77 % اي ما يعادل 10 عمال وأخيرا فئة أكثر من 30 سنة ب صفر (0) عامل.

جدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

النسبة %	التكرار	الصنف المهني
31.17%	14	الإداريين
17.77%	8	المهنيين
51.11%	23	المتعاقدين
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول توزيع العمال حسب الصنف المهني حيث نجد في المرتبة الأولى المتعاقدين نسبة 51.11% أي بعدد عمال يقدر بـ 23 عامل ثم تليها الإداريين بنسبة 31.17% أي بعدد عمال يقدر بـ 14 عامل وأخيرا المهنيين بنسبة 17.77% أي بعدد عمال يقدر بـ 8 عمال.

2/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى

جدول رقم (07) : يوضح علاقة العمال بالمسؤول المباشر

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
40%	18	حسنة
46.6%	21	عادية
13.33%	6	سيئة ومتوترة
100%	45	المجموع

علاقة العمال بالمسؤول المباشر عادية بنسبة 46.66% بمعدل عمال يقدر بـ 21 عامل في حين أن نسبة 40% كانت علاقتهم بالمسؤول حسنة بعدد عمال يقدر بـ 18 عامل، في حين أن نسبة 13.33% علاقتهم بالمسؤول المباشر سيئة ومتوترة أي بعدد عمال يقدر بـ 6 عمال ، بالتالي نمط الإشراف لا يعد حاجزا من المشاكل بين العمال والمسؤول ولا يؤثر على أدائهم.

جدول رقم (08) : يوضح العلاقة السيئة و تأثيرها على إنجاز العمل

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
26.66%	12	دائما
57.77%	26	أحيانا
15.55%	7	أبدا
100%	6	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول توزيع العمل في حالة الإجابة بسيئة ومتوترة و مدى تأثيرها على إنجاز العمال يؤكدون على أن علاقتهم بالمسؤول المباشر تؤثر على إنجازهم لعملهم وذلك بنسبة 26.66% وبعدد عمال يقدر بـ 12 عامل ، في حين أن نسبة 57.77% يرون أن العلاقة السيئة والمتوترة تؤثر أحيانا على عملهم وذلك بعدد عمال يقدر بـ 26 عامل ، وكانت نسبة 15.55% من العمال يؤكدون أن العلاقة بين المسؤول و العمال لا تؤثر أبدا على إنجازهم لعملهم ويقدر عددهم بـ 07 عامل ، وهذا راجع الى اقدمية العمل بين العامل والمسؤول فكلما كان العامل والمسؤول لهم فترة كبيرة من العمل مع بعض لا تؤثر العلاقة السيئة على انجاز العمل.

جدول رقم (09) : يوضح العمل وفق التخصص

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
64.44 %	29	نعم
35.55 %	16	لا
100 %	45	المجموع

يتبين من خلال الإحصائيات أن نسبة 64.44% يعملون وفق تخصصهم وهذا ما يعادل 29 عامل وبالتالي العمل وفق التخصص يسهل على العامل أداء مهامه ويبعده عن الضغوط الناجمة عن العمل في غير تخصصه، ثم تأتي نسبة 35.55% من العمال لا يعملون في تخصصهم و هو ما يعادل 16 عامل وهذا راجع الى ضرورة المصلحة و لسد النقص الناجم عن قلة العمال في بعض المصالح الاستشفائية.

جدول رقم (10) : صعوبات العمل

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
46.66 %	21	العمل الموكل إليك فوق طاقتك
22.22 %	10	العمل الصعب وغير واضح
20 %	9	تكلف بعدة اعمال في وقت واحد
11.53 %	5	أخرى
100 %	45	المجموع

يتبين من خلال الإحصائيات أن نسبة 46.66% تتمثل صعوبات العمل التي تواجههم أن العمل الموكل إليهم فوق طاقتهم بعدد عمال يقدر بـ 21 عامل وهذا ما يجسد عبئ عليهم ويجعلهم أكثر عرضة للضغوط عن غيرهم من العمال ، بينما نسبة 20% يكلفون بعدة أعمال في وقت واحد بعدد عمال يقدر بـ 9 عمال وهذا ما يسبب لهم الإجهاد ، في حين 22.22% يكلفون بعمل صعب بعدد عمال يقدر بـ 10 عمال في حين هناك إجابات أخرى بنسبة 11.53% بعدد عمال يقدر بـ 5 عمال، وهذا يرجع الى قلة الافراد في السلك المهني والمتعاقدين ، والتي تنقل كاهل المسؤولين بالاضافة الى طبيعة العمل وهو ما يسبب الارهاق والضغط النفسي لدى العامل.

جدول رقم (11) : مواجهة الصعوبات في العمل

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
57.77%	26	نعم
42.22%	19	لا
100%	45	المجموع

يتبين من خلال الإحصائيات أن نسبة 57.77% يواجهون صعوبات في عملهم أي ما يعادل 26 عامل في حين 42.22% لا يواجهون صعوبات في عملهم أي ما يعادل 19 عامل، وهذا راجع الى طبيعة العمل. وتخصص كل مصلحة عن اخرى ، بحيث ان هناك مصالح استشفائية يكون عليها ضغط كبير.

جدول رقم (12) : مسؤولية العمل الملقات عليك

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
57.77%	23	نعم
48.88%	22	لا
100%	45	المجموع

يتبين من خلال الإحصائيات أن نسبة 51.11% يرون ان مسؤولية العمل الملقاة عليهم كبيرة بعدد عمال يقدر بـ 23 عامل وبالتالي بذل جهد زائد وهذا يؤدي إلى ظهور ضغوط لدى العمال تخوفا من عدم قدرتهم على تحمل هذه المسؤولية الملقاة عليهم في حين 48.88% يرون أن مسؤولية العمل الملقاة عليهم غير كبيرة أي ما يعادل 22 عامل، وهذا يكمن في المصلحة التي يعملون بها حيث ان هناك مصالح تقتفر الى العامل البشري في حين تتوفر مصالح اخرى على عمالة كبيرة وهذا راجع الى تخصص كل من المصالح الاستشفائية.

جدول رقم (13) : الصلاحيات الكافية للقيام بمسؤولياتك نسبة متكررة

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
28.88%	13	نعم
71.11%	32	لا
100%	45	المجموع

يتبين من خلال الإحصائيات أن نسبة 28.88% يرون أن لديهم الصلاحيات الكافية للقيام بمسؤولياتهم بعدد عمال يقدر بـ 13 عامل في حين تليها بنسبة 71.11% يرون أنهم لا يملكون الصلاحيات الكافية

للقيام بمسؤولياتهم بعدد عمال يقدر بـ 32 عامل ، وهذا راجع الى عامل الخبرة والاقدمية، فكلما كانت الاقدمية في العمل كانت صلاحيات اوسع.

جدول رقم (14) : توفير خدمات الراحة في العمل

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
31.11 %	14	نعم
68.88 %	31	لا
100 %	45	المجموع

يتبين من خلال الإحصائيات أن نسبة 68.88% من العمال يرون أن المستشفى لا توفر لهم جميع وسائل الراحة في العمل أي ما يعادل 31 عامل هذا ما يعكس عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم على أداء المهام بطريقة جيدة خاصة اعوان الامن والرقابة في حين ان نسبة 31.11% يرون ان المستشفى توفر لهم جميع وسائل الراحة في العمل أي ما يقارب 14 عامل. وهذا يرجع الى نوع وطبيعة العمل فكلما كان عدد افراد كبير نقص الضغط وزادت من مستوى راحة العمال فيما بينهم.

3/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول رقم (15) : العلاقة مع الزملاء في العمل

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
46.66 %	21	عادية
53.33 %	24	جيدة
0 %	0	سيئة
100 %	45	المجموع

تبين الإحصائيات أن علاقة العمال فيما بينهما جيدة بنسبة 53.33% أي ما يعادل 24 عامل و هذا يعكس وجود علاقات بين العمال مردها إلى الأقدمية والانسجام في العمل تم تليها 46.66% يرون أن العلاقة فيما بينهم عادية بعدد عمال يقدر بـ 21 عامل.

جدول رقم (16) : أسباب العلاقة الجيدة

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
50 %	22	دائماً
37.5 %	17	أحياناً
12.5 %	6	أبداً
100 %	45	المجموع

يتبين من خلال الإحصائيات أن نسبة 50 % يرون أن أسباب العلاقة الجيدة راجع إلى وجود روح الجماعة والتعاون بين العمال أي ما يعادل 22 عامل ثم تليها نسبة 37.5 % يرون وجود الدعم والمؤازرة من طرف الموظفين أي بعدد 17 عمال يقدر بـ 17 عمال ثم تليها 12.5 % من العمال يرون أن من أسباب العلاقة الجيدة عدم وجود الأعمال الكيدية من طرف الموظفين وذلك بعدد 6 عمال يقدر بـ 6 عمال.

جدول رقم (17) : التواصل مع الزملاء خارج أوقات العمل

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
26.66 %	12	دائماً
62.22 %	28	أحياناً
11.11 %	5	أبداً
100 %	45	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن تواصل عمال المستشفى المختلط ببعضهم البعض خارج أوقات العمل أحياناً بنسبة 62.22 % بعدد 28 عامل، ودائماً بنسبة 26.66 % وأبداً بنسبة 11.11 % مما يثبت الروح الجماعية التي تفرضها المستشفى بشكل غير مباشر.

جدول رقم (18) : القيام بإنجاز أعمال الزملاء المتغييبين

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
77.77 %	35	نعم
22.22 %	10	لا
100 %	45	المجموع

تبين الإحصائيات أن نسبة 77.77 % من مفردات مجتمع البحث يقومون بأعمال زملائهم المتغييبين بعدد عمال يقدر بـ35 عامل وهذا دليل على التعاون بين العمال وتماسك الجماعات وتقديم الدعم لبعضهم البعض في حين أن نسبة 22.22 % لا يقومون بإنجاز أعمال زملائهم المتغييبين بعدد عمال يقدر بـ10 عمال، وهذا بسبب اختلافات التخصصات التي تفرض عليهم ذلك.

جدول رقم (19) : قيام الزملاء بمساعدتك في أداء عملك

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	25	55.55%
أحيانا	15	33.33%
أبدا	5	11.11%
المجموع	45	100%

تبين الإحصائيات أن نسبة 55.55 % يقوم زملاؤهم بأداء عملهم وبالتالي هناك تبادل للخدمات بين الزملاء أما نسبة 33.33 % يقوم زملاؤهم دائما بمساعدتهم لأداء عملهم وذلك بعدد عمال يقدر بـ15 عامل وأخيرا بنسبة 11.11 % لا يقومون أبدا بمساعدة زملائهم في أداء عملهم ويقدر بـ5 عمال، وهذا راجع الى العلاقات بين العمال فيما بينهم فكلما كانت العلاقات قوية كانت المساعدة دائما.

جدول رقم (20) : اللجوء لطلب المساعدة من الزملاء في حالة التعرض

لمشاكل شخصية أو مهنية

الإحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	29	64.44%
لا	16	35.55%
المجموع	45	100%

تبين الإحصائيات أن نسبة 64.44 % من مفردات البحث يلجأون إلى طلب المساعدة من زملائهم في العمل وذلك بعدد عمال يقدر بـ29 عامل ثم تليها نسبة 35.55 % لا يلجأون إلى طلب المساعدة من زملائهم وذلك بعدد عمال يقدر بـ16 عامل، هذا راجع الى طبيعة المساعدة المقدمة فاذا كانت مساعدات على المستوى المهني تكون هناك مساعدات فيما بينهم ، اما اذا كانت المساعدة شخصية فهي تختلف على حسب نوع المساعدة المقدمة.

جدول رقم (21) : طريقة إنجاز العمل

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
46.66%	21	فردية
53.33%	24	جماعية
100%	45	المجموع

تبين الإحصائيات أن نسبة 53.33 % من العمال يقومون بأعمالهم بصفة جماعية وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب العمل الجماعي مثل: المناوبة الليلية، في حين أن نسبة 46.66% من الأعمال تتطلب العمل الفردي.

جدول (22) طبيعة الضغوطات التي تؤثر على أدائك

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
80%	36	ظروف خارجية
20%	9	ظروف تنظيمية
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من العمال يرون أن الضغوطات التي تؤثر على أدائهم في المستشفى المختلط ترجع إلى ظروف خارجية وغالبا ما تكون ظروف اسرية، وذلك بعدد عمال يقدر بـ 36 عامل ثم تليها نسبة 20% يرون أن الظروف التنظيمية مثل الزيارات في غير مواعيدها هي التي تؤثر على أدائهم لعملهم وذلك بعدد عمال يقدر بـ 09 عامل.

4/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

جدول رقم (23) : قرب الإقامة من مكان العمل

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
75.55%	34	نعم
24.44%	11	لا
100%	45	المجموع

تبين من خلال الجدول أن نسبة 75.55% يقطنون بالقرب من مكان عملهم بعدد عمال يقدر بـ 34 عامل، فمكان السكن لا يؤثر على إلتزام العامل لتوفير وسائل النقل وقرب المسافة بين الإقامة ومكان

العمل ، بينما نسبة 24.44 % يقطنون بعيدا عن مكان عملهم وهذا لعدم توفر وسائل النقل الكافية مما يؤدي بهم إلى احيانا اللجوء الى المشي او استعمال دراجة نارية لتفادي التأخر والوصول في الوقت الرسمي وذلك بعدد عمال يقدر بـ11 عامل.

جدول رقم (24) : مواجهة الصعوبات في الانتقال إلى مكان العمل

النسبة%	التكرار	الإحتمالات
15.55%	7	دائما
27.27%	35	أحيانا
6.66%	3	أبدا
100%	45	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن 15.55 % من مفردات البحث يجدون دائما صعوبة في الانتقال إلى مكان العمل وذلك بعدد عمال يقدر بـ7 عمال ثم تليها نسبة 77.77 % الذين أحيانا يجدون صعوبة في الانتقال إلى مكان العمل وأخيرا أبدا بنسبة 6.66 % بعدد عمال يقدر بـ3 عمال لا يجد صعوبة في الانتقال إلى مكان العمل.

جدول رقم (25) : المسؤوليات الخارجة عن الأوقات الرسمية للعمل

النسبة%	التكرار	الإحتمالات
35.55%	16	نعم
64.44%	29	لا
100%	45	المجموع

تبين الإحصائيات أن نسبة 64.44 % لا يمارسون نشاطات أخرى خارج أوقات العمل الرسمية وبالتالي فهم غير مرتبطين بالتزامات أخرى تؤثر في إلتزامهم إتجاه العمل في حين أن نسبة 35.55 % لهم مسؤوليات مهنية أخرى خارج أوقات العمل الرسمية وعادة ما تكون من خلال جمعيات خيرية خاصة الجمعيات المتكفلة بالمرضى، هذا كون عملهم في المستشفى يقوم في الاساس على تقديم الدعم والمساعدة والاستشارة الطبية العلاجية.

جدول رقم (26) : تأثير المسؤوليات الخارجة عن الأوقات الرسمية على أداء العمل

النسبة%	التكرار	الإحتمالات
11.11 %	5	دائما
35.55 %	16	أحيانا
53.33 %	24	أبدا
100 %	16	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 35.55% من العمال تؤثر مسؤولياتهم خارج الأوقات الرسمية للعمل على أدائهم لعملهم أحيانا وبعدها 16 عمال يقدر بـ 11.11% وأخيرا أبدا بنسبة 53.33% بعدد عمال يقدر بـ 24 عمال.

جدول رقم (27) : المسؤولية العائلية

النسبة%	التكرار	الإحتمالات
73.33 %	33	نعم
26.66 %	12	لا
100 %	45	المجموع

توضح البيانات أن نسبة 73.33% من مفردات مجتمع البحث لديهم مسؤوليات عائلية كثيرة غالبيتهم من النساء لأن للمرأة التزامات عائلية أكثر من الرجل فيما يخص الأبناء ورعايتهم ، أما بنسبة 26.66% ليس لديهم مسؤوليات عائلية كثيرة وتشمل فئة العزاب أو الأفراد المسؤولون على عدد قليل من الأفراد إذ أنه كلما ارتفع عدد الأشخاص تحت الكفالة زادت المسؤولية العائلية.

جدول رقم (28) : ما تؤدي إليه المسؤولية العائلية من تأثير على أداء العمل

النسبة%	التكرار	الإحتمالات
22.22 %	10	التغيب
17.77 %	8	التأخر
26.66 %	12	عدم التركيز في العمل
33.33 %	15	إجابات أخرى
100 %	45	المجموع

تبين الإحصائيات أن نسبة 17.77% تؤثر المسؤوليات العائلية الكثيرة على مواظبتهم للعمل نتيجة عدم التوفيق بين الإلتزامات العائلية والعمل خاصة بالنسبة للنساء لأنهن يقمن بعمل ثان وهو تربية الاطفال الذين هم بحاجة إلى رعاية إضافية وهذا ما يدفعن إلى التأخير وذلك بعدد عمال يقدر بـ 8 عمال ثم تليها عدم التركيز في العمل بنسبة 26.66% ويعدد عمال يقدر بـ 12 عامل، أما بنسبة 22.22% تعود للتغيب عن العمل ويعدد عمال يقدر بـ 10 عمال وأخيرا إجابات أخرى بنسبة 33.33% يصرحون بأنهم يعملون بشكل عادي أي ما يعادل 15 عمال.

جدول رقم (29) : الحالة الصحية الجيدة للعامل

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
82.22 %	37	نعم
17.77 %	8	لا
100 %	45	المجموع

تبين الإحصائيات أن نسبة 82.22% من مفردات البحث بصحة جيدة وهو ما يسمح لهم بأداء عملهم بصفة عادية خاصة أن طبيعة العمل بالمؤسسة تستدعي قوة بدنية جيدة أما بنسبة 17.77% تعود للعمال الذين ليسوا في صحة جيدة ويعدد عمال يقدر بـ 8 عمال.

جدول رقم (30) : تأثير الحالة الصحية الغير جيدة على أداء العامل

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
24.44 %	11	نعم
75.55 %	34	لا
100 %	45	المجموع

تبين الإحصائيات أن 24.44% من مفردات مجتمع البحث تؤثر الحالة الصحية لديهم على التزاماتهم في العمل لعدم قدرتهم على الأداء في حين أن نسبة 75.55% لا تؤثر حالتهم الصحية في مواظبتهم للعمل لأن طبيعة المرض لا تستدعي عدم الحضور إلى مكان العمل.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة النظرية لموضوع تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة مجال الدراسة (المستشفى المختلط) تهدف الى الإطلاع على أهم الضغوط المؤثرة على أداء العمال داخل المستشفى المختلط ، ومن خلال التحليل الكمي و الكيفي للبيانات سوف تتم مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

أ- نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل البيانات الخاصة بهذه الفرضية نستنتج أن العلاقة بين المسؤول والعمال عادية وهذا ما أكدته أغلبية العمال بنسبة 66.46% كما أكدت نسبة 64.44% من مفردات مجتمع البحث أنهم يعملون وفق تخصصهم ، و أن نسبة 26.22% من العمال لديهم تحديد واضح لنوع العمل و هذا ما يجنبهم غموض الدور.

و عليه يمكننا القول أن مجال الدراسة (المستشفى المختلط) لا توجد فجوة بين المستويات الإدارية و المهنية وحتى المتعاقدين و ذلك راجع الى تحديد المسؤوليات التنظيمية ، وبالتالي فالإشراف و الإتصال و غموض الدور لا تمثل مصدرا من مصادر الضغوط التي تؤثر على أداء العامل ، كما أكدت نسبة 57.77% من العمال أنهم يواجهون صعوبات في عملهم و هي راجع الى أن العمل الموكل إليهم فوق طاقتهم بنسبة 42.30% ، أما 57.77% من العمال يؤكدون بأن عبء العمل الزائد و صراع الدور يعتبران مصدرا من مصادر الضغوط.

من خلال ما سبق يتأكد نظريا و ميدانيا تحقق صدق الفرضية الأولى في هذه المستويات.

- للبيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة تأثير على الأداء الوظيفي للعامل.

ب- نتائج الفرضية الثانية:

كشفت الدراسة الميدانية أن نسبة 75.55% من العمال يقطنون بالقرب من مكان عملهم و بالتالي فإن معظم العمال لا يجدون صعوبة في التنقل الى مكان العمل ، في حين أن نسبة من يجدون صعوبة في التنقل تقدر 24.44%، كما أن نسبة 64.44% من مفردات مجتمع البحث ليس لديهم مسؤوليات مهنية أخرى خارج الأوقات الرسمية للعمل مما يؤدي بهم الى التأخر أو التغيب وبالتالي يؤثر على إلتزامهم في العمل كما أكدت نسبة 82.22% من عينة البحث أن حالتهم الصحية جيدة و لا يعانون من أي أمراض مزمنة تؤثر على أدائهم و بالتالي فإن الإنتقال من و الى مكان العمل و كذلك المسؤوليات المهنية الأخرى خارج العمل و الحالة الصحية للعمال لا تعتبر مصدر ضغوط بالنسبة لعمال المستشفى المختلط و لا تؤثر على أدائهم .

و مما سبق نخلص الى أن المسؤوليات العائلية الكثيرة تعتبر أحد مسببات الضغوط بالنسبة لعمال المستشفى المختلط ، كما أن نسبة 73.33% من عينة البحث يرون أن لديهم مسؤوليات عائلية كثيرة و خاصة النساء لما لهن من أعمال إضافية كثيرة فضلا عن عملهن في المؤسسة و هذا ما يشعرهن بالإجهاد و الإرهاق و يخلق لهن مشاكل نفسية و جسدية تؤثر سلبا على مستوى أدائهن، و بالتالي فإن هذه المعطيات تؤكد صدق الفرضية الثانية في هذه المستويات.

- تساهم الضغوط والظروف الإجتماعية الخارجية على الأداء الوظيفي للعامل .

ج- نتائج الفرضية الثالثة:

أجاب 53.33% من مفردات مجتمع البحث بأن علاقتهم بزملائهم في العمل جيدة حيث يقومون بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بصفة جماعية بنسبة 53.33% ويرجعون سبب العلاقة الجيدة الى الإنسجام و التفاهم و وجود روح الجماعة و التعاون فيما بينهم و هذا ما أكده العمال بنسبة 50% ، كما أن نسبة 77.77% من العمال يقومون بإنجاز أعمال زملائهم المتغبين ، كما يلجأون الى طلب المساعدة من زملائهم عند تعرضهم لمشاكل شخصية أو مهنية بنسبة 64.44% و هذا يدل على وجود التضامن فيما بينهم مرده للأقدمية في العمل ، كما أجمع أغلبية مفردات مجتمع البحث بنسبة 62.22% على مدى تواصلهم مع زملائهم خارج أوقات العمل و هذا يثبت درجة تماسك الجماعة وهذا الأخير يحد من الصراعات بين العمال التي تسبب ضغوطا تؤثر على العامل و بالتالي على أدائه في المنظمة.

و من المعطيات التي تم تقديمها يتضح أن جماعات العمل غير الرسمية تزيد من أداء العمال و هذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها " إلتون مايو " الذي يرى أن الأفراد لديهم إحتياجاتهم الخاصة و دوافعهم التي يأتون بها الى مواقع العمل ، و في أثناء قيام الفرد بالعمل فإن متطلباته و طريقة معاملة المشرف له ، و عضوية الفرد في جماعة العمل و مستوى إشباعه لحاجاته مثل : الحاجة الى التواجد مع الآخرين و درجة قبولهم له كل ذلك يمثل مضمونا إجتماعيا يؤثر على إستجابات الفرد و مستوى رضاهم عن العمل و مستوى أدائه ، و مما لا شك فيه فإن نوع العلاقة التي تسود بين الناس بعضهم لبعض في العمل الواحد هو العامل الذي يؤدي الى النجاح أو الفشل لذلك فإن تدريب المديرين و الرؤساء من أولى خطط الإشراف إتجاه العمال الى أعلى المستويات و على هذا فالعلاقات الإنسانية أصبح موضوعا جديدا و هاما في الإدارة الحديثة.

و من خلال المعطيات السابقة تبين أن الإلتناء الى جماعات العمل غير الرسمية تؤثر إيجابا على أداء العمال و هذا راجع الى وجود التماسك بين أفراد الجماعة، وبعد كل ما تم استنتاجه سابقا نتأكد من صحة الفرضية الثالثة.

- ينعكس تأثير الإلتناء لجماعات العمل غير الرسمية على أداء العامل.

ثالثا : الاستنتاج وخاتمة الدراسة

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي يعتبر المادة الخام لأي بحث كان و البحث الاجتماعي على وجه الخصوص لإبراز الأهمية البالغة التي يقوم بها علماء الاجتماع و التي تعمل على فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تكشف عن مختلف المشاكل التي تؤثر على عدم رضا العمال وادائهم داخل مؤسساتهم ، ومن خلال ما تمت دراسته في الجانبين النظري والميداني نستنتج أن استقرار العمل مرهون بعدة عوامل سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ، و تعتبر ضغوط العمل من أبرز العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا في بعض الأحيان على أداء العامل و خاصة فيما يتعلق بالضغوط التنظيمية الداخلية للمنظمة ، فهي تؤثر سلبا في العديد من المستويات سواء كانت نفسية او جسمانية ، و هذا يمثل مصدرا من مصادر الضغوط التي تؤثر على أداء العامل بالإضافة إلى العمل وفق التخصص و نوع العمل بالإضافة إلى العامل الثاني و هو الظروف الاجتماعية الخارجية فهي الأخرى تؤثر في أداء العمال مثل المسؤوليات العائلية الكبيرة خاصة بالنسبة للإناث بسبب تكوينهم الفيزيولوجي ومسؤوليتهم المتعددة نحو الأزواج و الأولاد في حين لا تؤثر بعض الضغوطات مثل الانتقال من وإلى مكان العمل لقرب المسافة وتوفر المواصلات.

كما تم التأكد أن الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية هي أول عامل يؤثر ايجابا على أداءهم وهذا راجع إلى وجود روح الجماعة و التعاون و علاقتهم الجيدة فيما بينهم ، كذلك انجاز الأعمال المطلوبة منهم بصفة جماعية و كذا عند تعرضهم إلى مشاكل شخصية أو مهنية يلجؤون إلى طلب المساعدة من زملائهم و هو ما تم التأكد منه بعد القيام بالدراسة الميدانية و تحليل النتائج المحصل عليها.

و أخيرا فإن هذه الدراسة تمثل بداية للقيام بدراسات أخرى تقترح الحلول المناسبة للحد من هذه الضغوط التي يعاني منها العمال في عملهم على جميع الأصعدة وفي جميع المستويات وكل المؤسسات. وعليه لا يسعنا في الاخير الا أن نقول أن الجوهر الحقيقي لأي مؤسسة أو منظمة أو منشأة هو الانسان.

قائمة المصادر والمراجع

1/ كتب باللغة العربية

1. احمد زكي بدوي : دراسات تطبيقية في تشريع العمل والتأمينات الإجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965.
2. أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة للنشر والطباعة، بيروت، 1983.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، الإسكندرية، 2003.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2000.
5. بدر حام أحمد، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت، ط1، 1982.
6. جنسون سالي حطمي، الضغوط النفسية بإتباع 6 خطوات علمية شافية، ترجمة فاطمة محمد علي، الدار العربية للعلوم، القاهرة، 2002.
7. حسان محمد الحسن ، علم الإجتماع الاقتصادي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
8. حسان هشام ، منهجية البحث العلمي ، مطبعة الالوان البيانية ، الجزائر ، ط2 ، 2007 .
9. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
10. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
12. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الادارة، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1973.
13. السعيد بن عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وابد سارفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994.
14. السيد بدوي ، علم الإجتماع الإقتصادي ، ب ط ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، دس، مصر .

15. علي حمدي، سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث القاهرة، 2008.
16. الكبيسي عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2005.
17. محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992.
18. محمد بن عبدالله الحربي، إدارة الجودة والأداء،الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع،الاسكندرية،ط1، 2000.
- 19.محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005.
20. محمود فتحي شحاته، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية 1999 .
21. محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة سعود، الرياض، ط1، 1985.
22. مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية ، ب ط ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003-2004.
23. ندرودي سيزلاقي وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
24. النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة،الاسس والوظائف،الرياض،1997
- 2/ كتب باللغة الأجنبية
25. ماريون هاينز، إدارة الاداء،دليل شامل الاشراف الفعال،ترجمة محمود مرسي زهير الصباغ،مطابع معهد الادارة العامة،الرياض،1988.

3/ المعاجم والقواميس

26. بطرس البستاني، محيط المحيط قاموس لغوي ميسر، ط2، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1995.
27. جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع : ت: أحمد زايد وآخرون: المجلد2، ط 1، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2000.
28. عبد الله البستاني ، معجم البستان، ط1، مكتبة لبنان، لبنان ، 1995.

4/ مقالات

29. سمير عسكر، متغيرات ضغوط العمل، مجلة الإدارة العامة، العدد 60، 1988.

5/ الأطروحات:

30. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2009 .
31. الدوية، فهد يوسف، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسال ماجستير، جامعة عمان، 2007.
32. عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002 .