

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دفعة : 2024

الميدان : علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

عنوان

أثر فرق العمل على ضغوط العمل للعاملين

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز الأغواط

الأستاذ المشرف :

- أ.د. بن برطال عبد القادر

من إعداد الطالبة :

- جبالي عابدة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

الصفة	الدرجة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	أستاذ مساعد-أ.	د. كريم بوعيسى
مشرفا و مقررا	أستاذ	أ.د. بن برطال عبد القادر
ممتحنا	أستاذ محاضر	أ.د. الهاشمي بعاج

السنة الجامعية : 2023 - 2024

سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ
اللَّهُ أَحَدٌ
لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ
لَهُ كُنُوزٌ غَيْرُ مَعْدُودٍ
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ

الشكر و العرفان

"وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و
على آله و صحبه أجمعين

أما بعد :

نحمدك ربي ونشكرك على كل العزيمة والصبر الذي منحتنا اياهما طيلة هذا المشوار ليكتمل
جهدنا بهذه المذكرة .

و بعد أن وفقني الله في إخراج هذا العمل المتواضع وامتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم " **من لا
يشكر الناس لا يشكر الله** " ، لايسعني إلا أن أتقدم بعظيم الإمتنان و بأسمى آيات الشكر و العرفان

لأستاذي الفاضل : الأستاذ الدكتور بن برطال عبد القادر الذي قبل أن يكون مشرفاً لي في
مذكرتي هذه، وكان لي خير معين أحاطني بكل رعاية ودعم وتوجيه حكيم طيلة فترة الدراسة
لتخرج هذه المذكرة في أبهى صورة، فجزاه الله عني خير الجزاء، وأمدّه بالصحة و العافية.
كما أتوجه بالشكر و التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل و قراته و
تصويبه

وكذلك أتقدم بخالص الشكر و الإمتنان إلى كل من درسني من أساتذة بكلية العلوم الإقتصادية و
التجارية و علوم التسيير طوال سنوات الدراسة .

ولا يفوتني أن أشكر كل عمال و موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- الأغواط على تعاونهم
لإتمام العمل دون أي صعوبات .

وأخيراً أسدي عبارات العرفان والشكر إلى كل شخص مد لي يد المساعدة لإنجاز هذه المذكرة .

ولله عاقبة الأمور

إلى فخري في الحياة ، سندي و القدوتي ، إلى من يضيء حياتي بحبه و يوجهني بحكمته

إلى الحاضر دائما ... أبي

إلى قلبي النابض ، قمر دربي و نور عيني ، إلى من ضحت و حاربت لأجلنا

إلى نبع الحنان ... أمي

إلى ضلعي الثابت ، القلب المحب و الحصن الحامي ، إلى من جعلهم ربي الملاذ الأمن

إلى الأب الثاني و الإبن الأول ... إخوتي

إلى بريق روحي، شمسي المشرقة و نصفي الآخر ، إلى رفيقتي و توأمي

إلى شريكة دروبي ... أختي

إلى بهجة حياتي ، مصدر قوتي و إلهامي، الى الأخت التي لم يجمعني بها الدم

إلى رفيقة الأحلام ... صديقتي

إلى كل من كان جزءا من فرحتي، رحلتي و سعادتي، إلى من شجعوني في كل خطواتي

إلى عائلتي الثانية ...عائلتي الكبيرة

إلى من رحل عن أعيننا و بقي حاضرا في قلوبنا

إلى جدي و جداتي

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي .

إلى جميع الذين أحبهم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

القوائم

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	البسملة
	الشكر و العرفان
	الإهداء
VI - V	قائمة المحتويات
VIII - VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XII - XI	الملخص
أ - ز	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : فرق العمل
3	المطلب الأول : أساسيات فرق العمل
8	المطلب الثاني : خصائص و أنواع فرق العمل
23	المطلب الثالث : أسباب و شروط تشكيل فرق العمل
25	المطلب الرابع : مراحل و أسس تشكيل فرق العمل
34	المبحث الثاني : ضغوط العمل
34	المطلب الأول : ماهية ضغوط العمل
37	المطلب الثاني : مصادر وأسباب ضغوط العمل
48	المطلب الثالث : أنواع و مراحل ضغوط العمل

55	المطلب الرابع : أثار و إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
70	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة	
	تمهيد
71	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز
71	المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة الأم
80	المطلب الثاني : البطاقة الفنية للمؤسسة المحلية
85	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
85	المطلب الأول : منهج و مجتمع الدراسة
86	المطلب الثاني : أساليب الدراسة
91	المطلب الثالث : إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
97	المبحث الثالث : نتائج الدراسة والإختبارات الإحصائية
97	المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
105	المطلب الثاني : عرض و تحليل النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة
119	المطلب الثالث : تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة
133	خلاصة الفصل
139-135	الخاتمة
141	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العناوين	الرقم
14 – 13	الصفات التي تميز الفريق الفعال و الفريق غير فعال.	01
29	مراحل تشكل فرق العمل.	02
85	الاستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة.	03
89	ترميز البيانات الشخصية والوظيفية " الجنس " .	04
89	ترميز البيانات الشخصية والوظيفية " السن " .	05
89	ترميز البيانات الشخصية والوظيفية " المستوى التعليمي " .	06
90	ترميز البيانات الشخصية والوظيفية " سنوات الخبرة " .	07
91	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لسلم ليكارت الخماسي.	08
92	معاملات الارتباط لعبارات محور وضوح الأهداف .	09
92	معاملات الارتباط لعبارات محور التعاون.	10
93-92	معاملات الارتباط لعبارات محور الإنفتاح و التيسير.	11
93	معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة الفريق.	12
93	معاملات الارتباط لعبارات محور بيئة العمل.	13
94	معاملات الارتباط لعبارات محور الأجور و المكافآت.	14
94	معاملات الارتباط لعبارات محور عبئ الوظيفة .	15
95	معاملات الارتباط لعبارات محور غموض الدور.	16
96	نتائج إختبار الثبات الكلي (جميع الفقرات) .	17
97	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	18
99	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	19

101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	20
103	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	21
105	إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور وضوح الأهداف.	22
106	إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور التعاون.	23
108	إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور الإنفتاح و التيسير.	24
109	إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور إدارة الفريق.	25
111	إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور بيئة العمل.	26
113	إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور الأجور و المكافآت.	27
115	إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور عبئ الوظيفة.	28
117	إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور غموض الدور.	29
119	(معامل الارتباط بيرسون بين المحاور (فرق العمل و ضغوط العمل) .	30
120	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة.	31
122	(نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بأبعاد المتغير الاول (فرق العم).	32
125	نتائج اختبار (T test) للعينات المستقلة (الجنس) حول فرق العمل.	33
127	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير (السن) حول أبعاد فرق العمل.	34
129-128	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير (المستوى التعليمي) حول أبعاد فرق العمل.	35
130	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير (سنوات الخبرة) حول أبعاد فرق العمل.	36

قائمة الأشكال

الصفحة	العناوين	الرقم
ز	نموذج الدراسة.	01
12	خصائص فرق العمل الفعالة.	02
22	أنواع فرق العمل.	03
33	أسس تشكيل فرق العمل.	04
37	عناصر الضغوط.	05
43	مصادر ضغوط العمل.	06
52	أنواع ضغوط العمل.	07
53	أنواع ضغوط العمل حسب سييلي.	08
55	مراحل ضغوط العمل حسب سييلي .	09
77	مجمع سونلغاز .	10
79	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز .	11
82	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط.	12
98	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	13
99	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	14
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	15
103	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	16

قائمة الملاحق	
العناوين	الرقم
قائمة الأساتذة المحكمين	01
الإستبيان قبل التحكيم	02
الإستبيان بعد التحكيم (الموزع)	03

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير فرق العمل بأبعاده الأربعة (وضوح الأهداف، التعاون، الإنفتاح و التيسير، إدارة الفريق) على ضغوط العمل (بيئة العمل، الأجور و المكافآت، عبئ الوظيفة، غموض الدور)، ولتحقيق هذا تم الإستعانة بإستبانة وزعت على 46 عامل من عمال المديرية الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط، وقد تم الإستعانة ببرنامج (**SPSS V24**)، لإختبار الفرضيات .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- لا يوجد أثر دال إحصائيا لفعالية فرق العمل على ضغوط العمل للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز في الأغواط
 - عدم وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، بإستثناء المتغير المستقل إدارة الفريق وذلك بالنسبة لمتغير الجنس فقط.
- الكلمات المفتاحية** : فرق العمل، ضغوط العمل، وضوح الأهداف، التعاون، الإنفتاح و التيسير، إدارة الفريق، بيئة العمل، الأجور و المكافآت، عبئ الوظيفة، غموض الدور، سونالغاز

Abstract:

This study aimed to determine the extent of the impact of work teams in its four dimensions (clarity of goals, cooperation, openness and facilitation, team management) on work pressures (work environment, wages and rewards, job burden, role ambiguity). To achieve this, a questionnaire was distributed to 46 workers. Workers from the National Directorate for Electricity and Gas Distribution in Laghouat. The program (**SPSS V24**) was used to test the hypotheses.

This study reached a set of results, the most important of which are:

- There is no statistically significant effect of the effectiveness of work teams on the work stress of workers in the Electricity and Gas Distribution Directorate in Laghouat.
- There are no differences in the average attitudes of the sample members attributable to personal variables (gender, age, educational level, years of experience), with the exception of the independent variable team management, for the gender variable only.

Keywords : work teams, work pressures, clarity of goals, cooperation, openness and facilitation, team management, work environment, wages and rewards, job burden, role ambiguity, Sonalgaz



مقدمة

تمهيد

تعد فرق العمل حجر الأساس في بناء أي منظمة ناجحة، بدءاً من الحضارات القديمة وصولاً إلى عصر الأعمال المعاصرة . فمن خلال تضافر مهارات وخبرات أفرادها المتنوعين، تسعى فرق العمل لتحقيق أهداف مشتركة تسهم في تقدم المنظمة وازدهارها .

ولكن، لا تخلو بيئة العمل من التحديات، خاصة مع ازدياد وتيرة التغيير وتعقد المتطلبات . وتبرز ضغوط العمل كأحد أهم هذه التحديات، مما يلقي على عاتق الأفراد والمؤسسات مسؤولية مشتركة لفهم هذه الضغوط وإدارتها بشكل فعال .

فمن خلال خلق بيئة عمل صحية تراعي احتياجات الأفراد وتشجع على التعاون والتواصل، يمكن لفرق العمل تحقيق إنجازات عظيمة تساهم في دفع عجلة التقدم البشري.

و تساهم هذه الدراسة في التعرف على تأثير فرق العمل على ضغوط العمل، و ذلك من خلال إجراء دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.

حيث تعد مديرية توزيع الكهرباء و الغاز في ولاية الأغواط من أهم المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات أساسية للمواطنين. ويعمل في هذه المديرية عدد كبير من الموظفين الذين يشكلون فرق عمل متنوعة تناط بها مهام محددة ومقسمة من شأنها أن تحسن من جودة العمل وذلك من خلال تقليل الضغط الترتب على العامل .

ومع ذلك، تبقى الإشكالية الرئيسية التي تتطلب دراسة معمقة مطروحة، وهي :

- هل هناك أثر دال احصائيا لفرق العمل على مستوى ضغوط العمل لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ؟

- التساؤلات الفرعية :

- هل يوجد أثر ذو دالة إحصائية لوضوح الأهداف على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفتاح و التيسير على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الفريق على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط؟
- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ؟

2 - الفرضيات

- الفرضية الرئيسية الأولى :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز.

- الفرضية الرئيسية الثانية :

- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأهداف على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفتاح و التيسير على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الفريق على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.

3 - أهمية الدراسة

تأخذ الدراسة أهميتها من أهمية متغيريها سواء كانت :

- فرق العمل و مدى مساهمتها في تحسين الأداء و تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك قدرتها على تحقيق أهداف الشركة بفاعلية أكثر .
- ضغوط العمل وما لها من تأثير على الصحة النفسية و الجسدية للعامل، بالإضافة إلى تأثيرها على أداء العامل في العمل و مدى تحقيق الرضا الوظيفي له

4 - أهداف الدراسة

تعددت الأهداف المرجو تحقيقها من هذه الدراسة نذكر بعضها :

- فهم ديناميكيات العمل الجماعي و كيفية تأثيرها على ضغوط العمل .
- تحديد المصادر و العوامل التي تولد ضغوط العمل لدى العمال في مؤسسة سونلغاز .
- تحليل مدى تأثير التواصل و التعاون الفعال بين أفراد الفريق على إدارة و تقليل الضغوط .
- تحسين الأداء و تعزيز الرضا الوظيفي للعامل في بيئة العمل .
- تعزيز الوعي بأهمية بناء فرق العمل الفعالة لتقليل الضغوط و زيادة الإنتاجية .

5 - أسباب إختيار الموضوع

- دوافع شخصية

- الاهتمام والرغبة الشخصية في تناول مثل هذه المواضيع .
- الرغبة في معرفة تأثير العمل الجماعي على الضغوط.

- دوافع موضوعية

- الأهمية العلمية البالغة للموضوع المختار.
- تزايد حدة الضغوط المستمرة على العاملين .
- إمكانية إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .

6 - حدود الدراسة

- **الحدود المكانية** : إقتصرت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط .
- **الحدود الزمانية** : تمت هذه الدراسة الميدانية عبر 3 مراحل تمثلت في :

- 1 – المرحلة الأولى : وهي المرحلة الإستطلاعية لمؤسسة الدراسة وقد تمت في شهري : جانفي و فيفري 2024 ، وخلال هذه الفترة الزمنية تم التعرف والإطلاع على المؤسسة و العينة المستهدفة عن قرب
- 2 – المرحلة الثانية : وهي المرحلة التي تم توزيع الإستبيان فيها وتم ذلك في شهر أفريل 2024 ، حيث وزع الإستبيان بصورته النهائية على أفراد العينة وتم إسترجاعه لبدأ عملية جمع البيانات و تفرغها .
- 3 – المرحلة الثالثة : وهي المرحلة الأخيرة من الدراسة حيث تمت في شهر ماي 2024 ، وتم خلالها إجراء المقابلة مع بعض أفراد العينة لتفسير النتائج و تحليلها .

- **الحدود البشرية** : أجريت الدراسة على عينة من العمال لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ، وشملت هذه العينة أفراد من مختلف الرتب الوظيفية (إطار – مؤهل – منفذ) .

7 - منهج الدراسة

يقصد بالمنهج في البحث العلمي الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع معين، ويشمل المنهج مجموعة من الخطوات و الإجراءات التي يتبعها الباحث لتحقيق أهداف بحثه بطريقة عملية و منظمة، و طبيعة موضوع الدراسة هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب وفي دراستنا هذه إعتدنا على عدة مناهج تتمثل في :

- **المنهج الوصفي** : و ذلك في الفصل الأول للدراسة (الفصل النظري)، من خلال التعريف بالإطار النظري للدراسة و الإحاطة بجميع جوانبه .
- **منهج دراسة الحالة** : وذلك في الفصل الثاني (الفصل التطبيقي)، من خلال إجراء دراسة ميدانية للعاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط .
- **المنهج التحليلي** : وذلك في الفصل الثاني (الفصل التطبيقي)، من خلال تحليل البيانات المتاحة لفهم العلاقة بين المتغيرات بإستخدام برنامج SPSS .

8 - صعوبات الدراسة

خلال رحلتنا للبحث في هذا الموضوع، واجهنا عدة تحديات، وكانت العديد منها مرتبطة بالجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي، ونذكر منها :

- ندرة مراجع (الكتب) موضوع فرق العمل.
- شمول و إتساع موضوع الدراسة لأنه يتناول موضوع يحتاج إلى تفصيل في كل ما يتعلق بفرق العمل و ضغوط العمل.
- بعض الصعوبات التعامل مع برنامج SPSS .
- صعوبة في تحليل البيانات و صياغة النتائج بشكل مناسب.

9 - تعريفات إجرائية

سنتطرق فيما يلي إلى تعريف مصطلحات الدراسة من اجل إزالة اللبس فيما يخص بعض المفاهيم الأساسية والتي قد تتسم ببعض الغموض، وهي :

- **فرق العمل:** هي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا على تحقيق أهداف محددة بطريقة منظمة ومنسقة.
- **ضغوط العمل:** هي الضغوط النفسية أو العاطفية أو الجسدية التي يمكن أن تواجه الأفراد في بيئة العمل نتيجة للمهام الكثيرة، أو المواعيد النهائية الضيقة، أو الظروف الصعبة الأخرى.
- **وضوح الأهداف :** يشير إلى وجود توضيح واضح ومفهوم لأهداف المنظمة أو الفريق، مما يساعد على توجيه الجهود وتحقيق النجاح.
- **الانفتاح والتيسير :** يشير إلى إرادة فتح الباب أمام التواصل الصريح والمفتوح بين أفراد الفريق، بالإضافة إلى توفير الدعم والموارد الضرورية لتسهيل تحقيق الأهداف.
- **التعاون :** هو تعاون الأفراد معا بشكل فعال ومنسق لتحقيق أهداف مشتركة، ويتضمن العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات.
- **إدارة الفريق :** هي عملية إدارة وتوجيه أنشطة الفريق بطريقة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة، وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة.
- **بيئة العمل :** هي الظروف والعوامل التي تحيط بالأفراد أثناء أداء أعمالهم، وتشمل العوامل الفيزيائية والاجتماعية والنفسية.

- **الأجور والمكافأة :** هي المقابل المالي أو الغير مالي الذي يحصل عليه العاملون كمكافأة عن جهودهم وأدائهم في العمل.
- **عبء الوظيفة:** هو المجموع الكلي للمسؤوليات والمهام التي يتوجب على الفرد أدائها كجزء من وظيفته.
- **غموض الدور:** يشير إلى عدم وضوح أو تبهت في تحديد ما يتوقع من الشخص في أداء دوره أو مسؤولياته في العمل، مما يؤدي إلى ارتباك وعدم فهم للتوقعات.

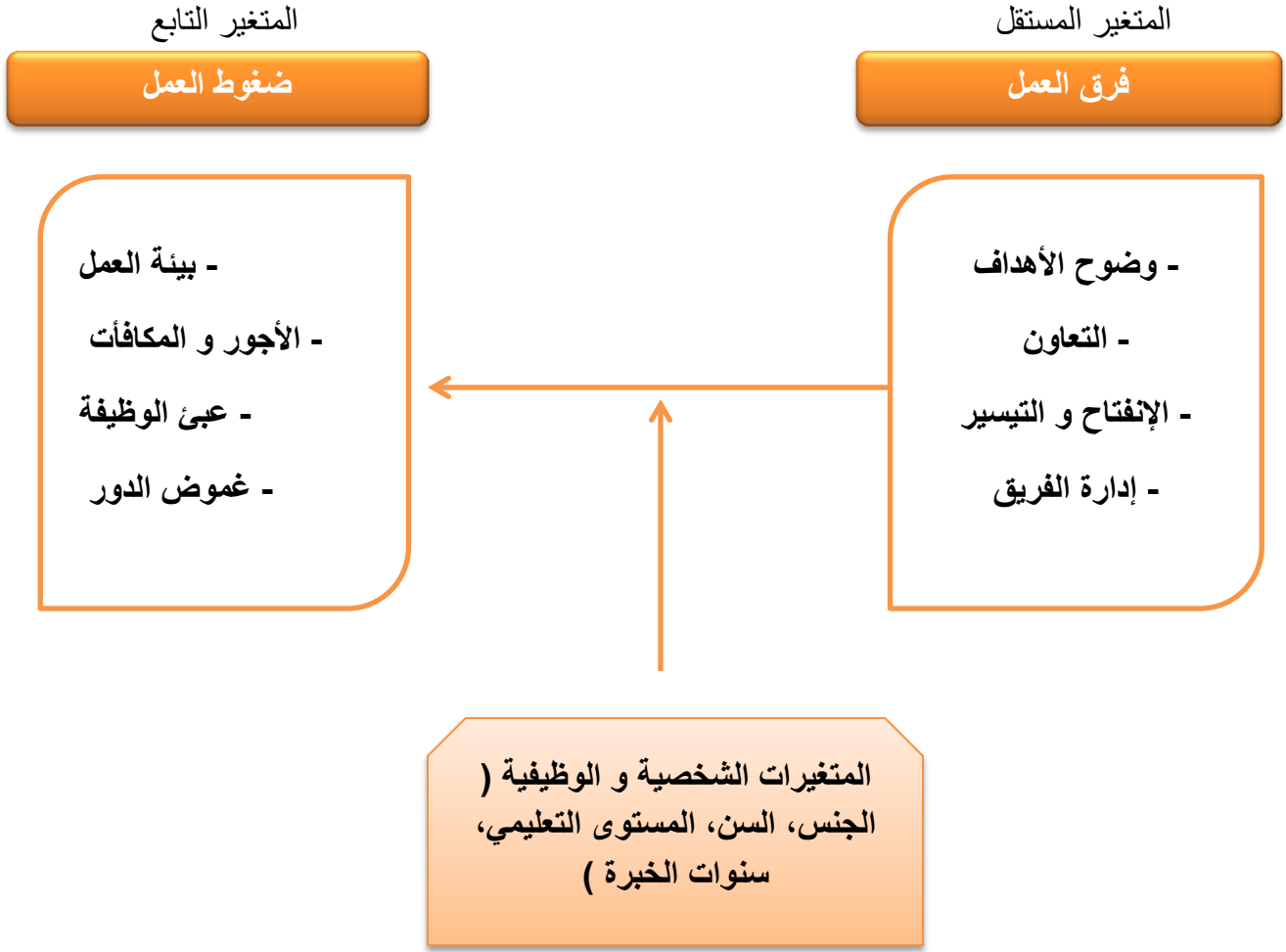
10 - نموذج الدراسة

تم تطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات صلة بالموضوع، حيث تألف نموذج الدراسة من متغيرين مبيينين في الشكل رقم (01)، وقد إشمتمت الدراسة على المتغير المستقل و الذي تمثل في فرق العمل، و تم قياسه من خلال عناصره الأربعة : وضوح الأهداف، التعاون، الإنفتاح و التيسير، إدارة الفريق.

والمتغير التابع الذي تمثل في ضغوط العمل، و الذي تم قياسه من خلال عناصره الأربعة : بيئة العمل، الأجور و المكافآت، عبئ الوظيفة، غموض الدور.

ويظهر ذلك في الشكل التالي :

الشكل (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

لفرق العمل و

ضغوط العمل

تمهيد

تعد فرق العمل ظاهرة اجتماعية عريقة نشأت مع بداية الحضارة الإنسانية، حيث اضطر البشر إلى تشكيل جماعات للتعاون في زراعة الأرض وبناء المساكن وتوفير سبل العيش ، ومع مرور الزمن ، تطورت طبيعة هذه الفرق لتتواكب مع متطلبات الحضارات المتغيرة ، فظهرت الفرق الحرفية في العصور الوسطى، وفرق الإنتاج والتصنيع خلال الثورة الصناعية، وصولاً إلى فرق العمل المتخصصة في شتى المجالات في عصرنا الحالي.

وإذ تحدثنا عن عالم الأعمال في وقتنا الحاضر فإننا نجد انه يواجه مجموعة تحديات متزايدة تتمثل في تسارع وتيرة التغيير و زيادة الضغوط المهنية على العامل . ولذلك، أصبحت فرق العمل ضرورية أكثر من أي وقت مضى لتحقيق النجاح والتميز من خلال التكاتف معا لمواجهة هذه الضغوطات

إذ أصبحت ضغوط العمل تمثل جزءاً حيوياً من تجربة الحياة العملية للفرد ، حيث يواجه الأفراد ضغوطات متكررة أثناء ممارسة مهامهم اليومية. و تعكس هذه الضغوط الواقع المتغير في بيئة العمل الذي يتطلب أداء عالي وتكنولوجيا متقدمة ليتكيف العامل مع الوضع و يعطي استجابة سريعة.

و في ظل مواكبة هذا التقدم التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية المستمرة، يجد العاملون أنفسهم في بيئة عمل معقدة تفرض عليهم التكيف مع سرعة التغيير، ال تحديات و الابتكارات ، وهذا ما يجعل ضغوط العمل أمراً لا يمكن تجاهله.

لذلك فإن فهم طبيعة فرق العمل و علاقتها بضغط العمل ليس فقط ذكاء مهني و شخصياً، بل يعتبر أساسياً لتحقيق توازن صحيح بين الإنتاجية والرفاهية الشخصية. إذ يحتاج الأفراد والمؤسسات إلى تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة هذه الضغوط بشكل مستدام، مما يساهم في بناء بيئة عمل أكثر صحة واستدامة. وفي هذا الفصل سنغوص بشكل معمق في مجال فرق العمل و ضغوط العمل بهدف فهم كيفية عملهم و تجانسهم معا ، ولتحقيق ذلك سنتطرق الى ما يلي :

- المبحث الأول : فرق العمل

- المبحث الثاني : ضغوط العمل

المبحث الأول : فرق العمل

تعد فرق العمل أداة قوية يمكن استخدامها لتحقيق أهداف عظيمة. و ذلك من خلال العمل معا بشكل تعاوني، إذ يمكن لأعضاء الفريق تحقيق نتائج أفضل مما قد يحققه أي فرد بمفرده.

و في هذا المبحث سنتعرف على فرق العمل بشكل معمق، و ذلك من خلال التعرف على :

المطلب الأول : أساسيات فرق العمل

تعد فرق العمل من أبرز التوجهات الإدارية الحديثة، إذ أنها تشكل أمر أساسي للمؤسسات، حيث تساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الإبداع. كما أن تنوع الأعضاء يفتح أفقا لحلول مبتكرة، والتفاعل الإيجابي يخلق بيئة داعمة. و ببساطة، فإن فهم دور فرق العمل أمر ضروري لتحقيق النجاح والتميز في العمل. ولتحقيق ذلك لابد التطرق إلى أهم الأساسيات لفرق العمل

الفرع الأول : مفهوم فرق العمل

أصبحت فرق العمل تجذب اهتمام الكثير من العلماء نظرا لمساهمتها في تسيير عمل المنظمة ، ولذلك فقد تعددت التعاريف حول ماهية فرق العمل وسنتطرق لها فيمايلي حيث :

- عرفها (Katzenbach and Smith) بأنها : مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات التكاملية و يكونون ملتزمين بطريقة عمل مشتركة و يعترفون أنفسهم مسؤولين عنها مسؤولية مشتركة.¹
- عرفها (رائد محمد) بأنها : فرق العمل أو ما يطلق عليه البعض فريق المهمة TEAM TASK يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.²
- عرفها (كاظم و روان) بأنها : جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين اعضاء الفريق، ويعتبر اعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما ان هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات¹

¹ Katzenback, Jon R. and Smith, Douglas K., **The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization**, Second Edition, harvard business school publishing, U.S.A ,2015, p41

² رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجندرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 119.

- عرفها (جلاب) بانها مجموعة من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف اداء محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة (جلاب ، 2011 : 342) ، كما عرفها (Gibson et al) على انها فردان او اكثر يتفاعلون مع بعضهم بعضا، اذ ان سلوك و اداء احد الافراد يتأثر بسلوك و اداء الفرد الآخر (Gibson et al ، 2003 : 224)، و عرفها (Dubrin) بانها مجموعة اساسها التفاعل لاجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو في اداء مهماته في مجال مسؤوليته (Dubrin 188 :2002) و عرفها كل من (الشماع وحمود) بانها مجموعة من الافراد يترابطون بنشاط معين ويسعون لتحقيق هدف محدد، يجمعهم الانسجام الاجتماعي والعائدي او المهني، ويتبادلون من خلال ذلك المشاعر والاحاسيس ويتصرفون على وفق منظور مشترك من المعايير والمشاعر²
- عرفها (Eric) بأنها : الفريق هو مجموعة تتلاءم فيها وظائف ومهارات كل عضو مع وظائف ومهارات الآخرين بحيث يمكن أخذ تشبيهه ميكانيكي وثابت للغاية في أحجية الصور المقطوعة، حيث تتلاءم القطع معا دون تشويه وتنتج معا بعض الأنماط العامة.³
- عرفها (عمر دره) بأنها : مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتفاوتة و المتكاملة الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك.⁴
- عرفها (عبد الأمير و حيسن) بأنها : مجموعة افراد يعملون باتجاه معين للوصول إلى غاية مشتركة و التي لا يستطيع الوصول اليها بصورة فردية.⁵

¹ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص161

² عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي : دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18، 2012، صص63-64

³ Eric Garner , **Teambuilding How to turn uncohesive groups into productive teams**, Second Edition, Eric Garner & Vzntus publishing ApS, 2012, p11

⁴ عمر مجد دره، دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، الأردن، 2015، ص 822

⁵ اثير عبد الامير، حسين علي الرسول، استراتيجيات التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 1620

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا شاملا لفرق حيث أن :

- فرق العمل هي مجموعة صغيرة من الافراد الذين يمتلكون مهارات مختلفة ومكملة لبعضهم البعض ،قد تشكل بطريقة رسمية او غير رسمية لتحقيق هدف محدد مشترك وواضح ، وذلك من خلال الاعمال المشتركة الموكلة للفريق ككل و المجزئة على الأفراد كل بمسؤوليته ومهامه وقدرته .
يرتكز تشكيل هذه المجموعة على التفاعل والتنسيق بين أفرادها ، حيث ان سلوك كل فرد من شأنه ان يؤثر على الآخر.
اما نجاح الفريق في تحقيق الهدف القائم لاجله فهو يعتمد على المسؤولية المشتركة للفريق وولائهم تجاه الهدف بحد ذاته

الفرع الثاني : أهمية فرق العمل

تكمن أهمية فرق العمل على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم بما يخدم المؤسسة وفقا لما يلي:¹

- 1 - **مواجهة الفوارق الفردية:** الفرق هي من انجح الوسائل لمواجهة الفوارق والاختلافات الفردية بين الافراد.
- 2 - **تحويل نقاط الضعف إلى قوة:** تساعد فرق العمل في تحويل التنوع والاختلاف بين الأفراد الى نقطة قوة بدلا من أن يصبح هذا الاختلاف نقطة ضعف.
- 3 - **التجانس:** تساعد على بناء ثقافة تنظيمية ايجابية ومتجانسة على مستوى المؤسسة.
- 4 - **التعاون:** يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم مفاهيم واسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الافراد الامر الذي يؤدي الى الابداع والاستغلال القدرات والمهارات المتوفرة للأعضاء الفريق الأمر الذي يسهل العملية الادارية والتنظيمية

¹سارة مميّش، هديل رواجية، دور فرق العمل في ادارى الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم تسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020 ، ص 4.

5 - **نقل المعلومات:** يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والادارات المختلفة الى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون إعاقة حيث تتدفق المعلومات من أعلى الى أسفل ومن اسفل الى الاعلى وبكل الاتجاهات بسهولة.

6 - **الاستخدام الأمثل للموارد:** يؤدي تشكيل فريق عمل متجانس الى إطلاق العلاقات والابداعات والانتماءات للفريق مما يساعد في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.

6 - **اتخاذ القرارات:** وهنا يتم اتخاذ القرارات في حالة التأكد التام نظرا للمهارات والقدرات المتوفرة لدى الفريق حيث تتوافر المشاركة في صنع القرار وتبادل المعلومات واعداد بدائل الممكنة ثم اختيار البديل الامثل الذي يحقق الاهداف المرغوب فيه.

7 - **الجودة :** حيث يوجد اهتمام بتحقيق الجودة و الدقة ، لان العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق على حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق للإنجاز أفضل عمل ممكن نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.¹

- كما يذكر (Pooavan) أن أهمية الفريق تبرز خلال الاستجابة الحتمية للعديد من المتغيرات التي يمكن معالجتها من خلال العمل الفريقي وهي:

- **البيئة :** المنظمات وأداء المهام فيها أصبحت معقدة جدا.

- **اشتداد المنافسة :** إذ أصبحت الأسواق أكثر تغيير وديناميكية.²

- يرى احمد سيد مصطفى ان فرق العمل الفعالة والعمل بروح الفريق تكتسب اهمية مؤثرة في الإدارة المعاصرة وتعود اهم اسباب ذلك الى :³

1 - **تزايد حجم التحديات التي تواجهها المنظمة :** وقصد بها التحديات التي لايمكن مواجهتها إلا بجهود منسقة لفرع عمل متكاملة، وليس بإدارات تعمل كجزر منعزلة .

¹ جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، قسنطينة، الجزائر، 2016، ص 10 .

² احسان دهن، كمال كاظم طاهر، محمود داخل، فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 19-20 .

³ مدحت محمد ابو النصر، فرق العمل الناجحة، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2015، ص ص 42-43.

- 2 - تظهر مشكلات مؤثرة من أن لأخر على مستوى المنظمة ككل : وهي مشكلات متعددة الاشكال قد تكون فنية او تمويلية او تسويقية او حتى صراع بين الإدارات ، وهذه المشكلات تحتاج الى حلول ابداعية . لذلك يمكن ان تساهم فرق العمل في ايجاد حلول لها.
- 3 - هياكل التنظيمية التقليدية : فمع شيوع الجانب السلبي للبيروقراطية و مركزية السلطة و انحصار اهتمام مديري الإدارات داخل نطاق ادارتهم تتلاشى فاعلية أدوار الإدارات في انجاز المهام ، لذلك يكون اداء فرق العمل التي تتشكل و تعمل بروح الفريق أكثر فاعلية من الأداء التقليدي للإدارات .
- 4 - تعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وصنع القرارات : من خلال مساهمة الافراد بلإرائهم و اقتراحاتهم في الامور الادارية اليومية و التاكتيكية بما يثري الاداء و يسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز و التفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص .
- 5 - المنافسة الشديدة : فعندما يتعذر الاتصال المثمر داخل وبين فرق العمل ، تزداد سلوكيات عدم الانسجام و العدوانية ، ولكن عندما تتنافس فرق العمل ستعمله بجدية و تأتي بنتائج مرضية.

الفرع الثالث : أهداف فرق العمل

ان فرق العمل هي الوسيلة التي تعتمدھا المنظمة لتحقيق أهدافها ، و من الأهداف التي ينشأ من أجلها فريق العمل هي كما يلي :¹

- 1 - بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد .
- 2 - تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم.
- 3 - تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 4 - تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- 5 - توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة و بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية و الوضوح في مواجهة القضايا و المشكلات .

¹بن برطال عبد القادر، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018، الأغواط، ص 187.

6 - اعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

7 - زياد تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

8 - الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الإدارة.

9 - تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

- وفقا لمصطفى يوسف فان المؤسسات تلجئ الى فرق العمل لتساعدها على مواجهة التحديات والرغبة منها هو تحقيق العديد من الاهداف المتمثلة في:¹

1 - العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب و بيئة صحيحة.

2 - الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.

3 - مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

4 - ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.

5 - الالتزام بتحقيق الأهداف.

6 - التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.

7 - اتخاذ القرارات الأكثر فعالية ورشداً.

8 - اعتماد نظام اتصالات جيد.

9 - تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

المطلب الثاني : خصائص و أنواع فرق العمل

مع توسع و تعدد مجالات الأعمال في الوقت اراهن ، لاحظنا وجود أختلافات مست فرق العمل بشكل مباشر، وذلك ناتج عن تعدد الاهداف و المهمات الموكلة للفريق، و لفهم هذا الاخلاف سنتطرق في هذا الفصل الى خصائص فرق العمل و أنواعها .

¹سارة مميش، هديل رواجية، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفرع الأول : خصائص فريق العمل الفعالية

حدد **Briggs** عشر خصائص لفريق الفعالة هذه الخصائص يستطيع من خلالها قائد الفريق أو إدارة المنظمة أن تحدد إذا ما كانت فرقها فعالة أم لا، وتتمثل الخصائص في ما يلي:¹

- 1 - أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- 2 - توافر الموارد المناسبة للأداء .
- 3 - إتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- 4 - يمتلك أعضاء الفريق خبرات و مهارات و تدريب ملائم .
- 5 - شرح و مناقشة معايير الفريق و قيمه و معتقداته وبما يسهم في تطوير أداء أعضاء الفريق .
- 6 - تأسيس معايير عالية داخلية، وطرق جديدة لتقييم أدوار الأفراد و المسؤوليات و الأداء.
- 7 - مناخ عمل مريح غير رسمي، و بعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة و المرافقة .
- 8 - وجود قائد واحد في الفريق يوزع المسؤوليات بين الأعضاء ويعمل على تحديدها.
- 9 - وجود الدعم المنظمي و التأكيد من قبل الإدارة على نجاح الفريق .
- 10 - استخدام إستراتيجية فعالة من الفريق لحل المشكلات التي تجابه الفريق .
- 11 - معرفة جلية بجوانب القوة وضعف لدى الفريق، وادراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.²
- 12 - توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- 13 - التحضير في التعامل مع الخلافات و تسويتها عن طريق التعاون.

¹بن برطال عبد القادر، فعالية فرق العمل و تأثيرها على إدارة الأزمة (أزمة كورونا 2019-2020) من وجهة نظر أستاذة كلية الإقتصاد بجامعة الأغواط ، مجلة الإقتصاد المال و الأعمال، المجلد 07 ، العدد 02، سبتمبر 2022، الأغواط، ص 99 .

²خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 176-177

14 - المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

15 - ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص و سمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية و كفاءة للفريق ما يلي:

- **المشاركة** : أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- **التعاون** : وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول الى النتائج المرغوبة .
- **المرونة** : وهو درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- **الحساسية** : وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضا، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- **تحمل المخاطر** : وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- **الإلتزام** : وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- **التيسير** : وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق .
- **الانفتاح** : وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط و حل المشكلات ، و حرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر .

كما يمكن تلخيص خصائص فرق العمل الفاعلة حسب (Robbins & coulter , 1999 : 469) إلى

مايلي¹:

1 - الأهداف الواضحة .

2 - الإلتزام الموحد .

¹عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67

3 - الاتصالات الجيدة .

4 - الثقة المتبادلة .

5 - القيادة الملائمة .

6 - الدعم الخارجي والداخلي .

7 - مهارات تفاوضية .

8 - مهارات مترابطة .

ومما سبق يمكن ان نلخص الخصائص الفعالة لفرق العمل في مايلي :

الشكل رقم (02) : خصائص فرق العمل الفعالة



المصدر : من إعداد الطالبة

و حسب د. عامر عوض فإن ما يميز فرق العمل عامة عن فرق العمل الفعالة هو ما يوضحه الجدول التالي

17

الجدول رقم (01) : الصفات التي تميز الفريق الفعال و الفريق غير فعال

المعلومات	الفريق الفعال	الفريق الغير فعال
المعلومات	- تتدفق بحرية من الأسفل (موظمين) الى الأعلى (الإدارة) و من الأعلى الى الأسفل و داخل المستويات الواحدة . - يشترك فيها جميع أعضاء الفريق .	- تتدفق أساسا من الأعلى الى الأسفل و بطريقة أفقية ضعيفة . - محجوبة، ممنوعة . - تستخدم لامتلاك النفوذ .
الرسالة	- واضحة و صريحة	- رسائلها غير متكاملة و مشوشة .
علاقة الأعضاء	- الثقة . - الاحترام . - التعاون . - الدعم .	- الشك و الانقسام . - المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة . - التنافس . - انعدام الدعم .
الخلافا	- يعتبر طبيعيا و نافعا كذلك . - حول الموضوعات و ليس الأشخاص	- غير مرغوب فيه . - هدام بالنسبة للصفات و الأشخاص .
جو العمل	- وضح . - غير قائم على التهديد . - غير تنافسي . - قائم على المشاركة .	- مفكك . - يعتمد على التخويف . - يسوده الحذر . - ينقسم إلى مجموعات مغلقة .

¹⁷ مكنازية مصطفى جمال الدين، دور فرق العمل في نقل المعرفة داخل المنظمة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2019، ص 23-24 .

إتخاذ القرارات	- بالإجماع . - يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات . - يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات.	- بأغلبية التصويت او الإجبار . - التأكيد على النفوذ . - التخطيط و التنافر .
الإبتكار	- المزيد من الخيارات . - موجه نحو ايجاد الحلول .	- تتحكم فيه مراكز القوة . - الاعتماد على الجهد و النشاط .
السلطة	- يشترك فيها الجميع . - تتوقف على الكفاءة . - وفق قوانين تبادل المنفعة و الاسهام لمصدر القوة .	- محجوبة . - تمنح مفاوضات كثيرة لبعض الأفراد . - تتوقف على الإسهام الكلي للفريق .
التحفيز	- الائتوام بالأهداف التي حددها الفريق . - إشباع حاجات الانتماء . - إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق . - تجاهل الأهداف الشخصية.	- التحرك وفقا للأهداف مفروضة إجباريا . - الضغط و الإجبار . - تقدير الإنجازات الفردية دون النظر إلى اعتبارات الفريق .
المكافآت	- تركز على الإسهام للفريق و تقدير النظراء .	- تقوم على أسس غير واضحة، و على تقييمات ذاتية . - كثيرا ماتكون تعسفية .

المصدر : عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري

الفرع الثاني : أنواع فرق العمل

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها و التي ستكون قادرة على تحقيق هدفها .

ولكن و مهما تعددت انواع فرق العمل و تصنيفاتها فإنها تخدم هدفا محددًا، وكل هدف فريق معين وذلك حسب خصائصهما، وهناك عدت أنواع نذكر منها:¹⁸

1 - فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظرا لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام هذه الفرق :

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

2 - فرق العمل الوظيفية : وهو الفريق الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معينًا بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة، وينشأ هذا النوع غالبًا في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات.

3 - فرق العمل متعددة الوظائف : وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم اعتمادهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن اعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والاعمال لتحقيق الاهداف الرئيسية، وعاده ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في البيئة ذات التغيير السريع كشركات الاتصالات، و الكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، و احتياجات العمال

¹⁸ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 164 .

4 - فرق دوائر الجودة : ويطلق عليها أيضا مسمى دوائر مراقبة الجودة "Quality circle" وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعيا، وليس لها سلطة، يجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين.

جودة المنتج أو الخدمة المقدمة . وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معا لتحليل المشكلات ووضع الحلول فهذه الفرق أدت دورا مهما في خلق القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين المؤسسات الصناعية في أنحاء العالم.¹⁹

5 - فرق العمل الموجهة ذاتيا : عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتها و أعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي، ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة، وتتوفر لديهم المهارات الفنية، العلمية، والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح. يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء المهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بالمشاركة، ويستخدم عادة في المؤسسات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية. يتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها

- إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة.

- الارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات.

- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

- توفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

¹⁹ جباري خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 19 .

6 - فرق العمل المدارة ذاتيا : وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتقوم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المدراء وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.

- وضع جداول العمل.

- تحديد الموازنات المطلوبة

- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

- تدريب العاملين على المهارات.

- اختيار الأعضاء الجدد

- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالبا ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث ان كثيرا من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل.

7 - فرق العمل الافتراضية : ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.

- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.

- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

- الابعاد المتعلقة بتأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.²⁰

8 - **فريق التغيير**: يتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير، و تعتمد قيمة ما يقدمه

الفريق من افكار على قدرته على التجميع والتوحيد بين اعضائه وغالبا ما يبدأ على شكل معسكر²¹

9 - **فريق عمل المشاريع** : يتم اختيار اعضاء الفريق من اجل العمل سويا لحين انتهاء المشروع ،مثال

ذلك: انتاج جديد بالمشروع ومن مهامه : يتطلب وجود عدد كبير من المجموعات والمهام الفرعية

وإعداد خطة تفصيلية اضافة الى وجود نظام صارم في الرقابة و يعتمد على الفهم المتبادل بين اعضاء

الفريق وكذا التنظيم الجيد لأنشطة الأعمال

كما صنف مهرمان Mahraman فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقا لأربعة أبعاد رئيسية:²²

أولاً: بعد العمل والهدف

يرتبط هذا البعد بالعمل الأساسي والهدف الأساسي لفرق العمل وقسمها إلى نوعين من الفرق :

1 - فرق إنجاز المهام

هي الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالأعمال التي تؤديها المنظمة الأم، مثل تنمية وتصنيع منتجات

جديدة، وتزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها....الخ، ويعتمد هذا النوع من فرق العمل على استخدام

موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت تلك النتائج منتجات أم خدمات .

2 - فرق التحسين

يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن

شركة تكساس انستريمنتس (شركة الكترونيايات أمريكية) اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى

²⁰خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 169 – 170.

²¹خيني الزهراء، ابوامجد خديجة، أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علوم التسير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية – ادرار، الجزائر ، 2020، ص 15-16.

²²لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خضير، قسم علوم التسير، تخصص تسير الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 20-22

جودة و إنتاج مصانعها ، و فرق التحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته أفراد من جميع المستويات.

ثانيا : البعد الزمني

يرتبط هذا البعد بالزمن، وبالتحديد فإن هناك أنواع من فرق العمل تشكل بصفة مؤقتة للإنجاز عمل محدد وهناك فرق عمل دائمة تشكل طالما كانت المنظمة موجودة.

1 - فرق العمل المؤقتة

هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة رسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام .

و فرق العمل المؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجموعة من الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الدائمة، وعندما تنتهي مهمة الفريق يحل الفريق ويعود أعضائه لمواقع عملهم الأصلية، ومن أمثلة الفرق المؤقتة فريق حل المشكلات، حيث يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق، وأحيانا يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة، أي تعتمد على العمل رغبة وطواعية، حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض قضايا المتعلقة بالإنتاج .

وكذلك فريق المشروع (فريق قوة المهمة) وهو فريق مؤقت مصمم خصيصا لغرض معروف ومحدد مسبقا ويزول بزوال المشروع.

2 - فرق العمل الدائمة

الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص في جزء معين ومهم من أجزاء العمل، و لأفراده الحرية الكاملة في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات ، ومن أمثلة الفرق الدائمة فرق العمل الوظيفية وهي تلك الفرق التي تتمشى مع الهيكل التنظيمي مثل العاملين في إدارة الإنتاج والعاملين في إدارة المبيعات والعاملين بإدارة البحوث والتطوير، هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الدوام والرسمية وكذلك فريق خدمة العملاء حيث يستمر طالما بقيت المنظمة في السوق، أي أنه يصبح جزء ثابتا في هيكل المنظمة.

ثالثا : البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق

وقد ميز هذا البعد في نوعين من الفرق حسب الحرية، فرق تدير نفسها أي يتمتع أعضاء الفرق باتخاذ القرارات الأساسية وجماعات العمل وهي تلك الجماعة التي يقوم القائد باتخاذ القرارات لأعضاء الجماعة.

1 - جماعات العمل

في هذه الجماعات يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ قرارات نيابة عن أعضاء الجماعة ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ، وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن و ذاعت بدلا منه شهرة النوع الأخر.

2 - فرق العمل التي تدير نفسها

عادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يقومون بمجموعة الأنشطة منها القيام بأعباء الوظائف وتقرير حركة الأداء وتحديد كيفية تقييم مستوى الجودة والهدف الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار والجودة وخفض التكاليف وا شباع حاجيات هذا النوع من الفرق على مستوى الهيكل التنظيمي.²³

رابعا: البعد المرتبط بهيكل السلطة

وميز هذا البعد بين نوعين من فرق العمل هما :

1 - فرق مكونة من أعضاء في نفس التخصص

في بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن شركة (Purina –Ralston) تظم المشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معا في منتج معين طوال الوقت ولا يستخدمون تخصصهم في أي مجالات أخرى، وفي هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات مختلفة. وهي فرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدا مسبقا.

²³سارة مميش، هديل روابحية، مرجع سبق ذكره، ص 8.

2 - فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات.

هي مجموعة من الافراد متعددي الوظائف في جميع المجالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر بانجاز العمل، إذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء نسبة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في منظمة كالتسويق، المالية، والموارد البشرية. وغالبا ما تستعمل فرق متعددة الوظائف لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الإستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والإجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات و المخرجات. ويمكن أن نلخص كافة أنواع فرق العمل في الشكل التالي :

الشكل رقم (03) : أنواع فرق العمل.



المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : أسباب و شروط تشكيل فرق العمل

تعتبر فرق العمل من ابرز الأدوات الحديثة المستخدمة لتحقيق الأهداف و المعتمدة من طرف المنظمة ، حيث يتم تشكيل الفريق بطريقة تخدم الهدف المحدد مسبقا ، و بطبيعة الحال فإن هذا التشكيل لا يكون عشوائيا بل يستند على مجموعة من الاسباب و الشروط سنتناولها في هذا المبحث .

الفرع الأول : أسباب تشكيل فرق العمل (مؤشرات الحاجة)

هناك عدد من المشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة لبناء فريق العمل. وهو الأمر الذي يفرض على الإدارة تبني مفهوم فريق العمل وإدارته وتتلخص هذه الأسباب فيما يلي:²⁴

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ازدياد الشكاوي والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، و اعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام و العلاقات.
- عدم فهم و استيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء و الالتزام، و ظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات و ضعف روح المبادرة و الإبداع.
- المقاومة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- زيادة الشكاوي المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

كما يراه بعض العلماء بأن هناك أسباب اخرى تدفع الى تشكيل الفريق منها :²⁵

²⁴ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره، ص ص 170 - 171
²⁵ باشوش نيسة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 22.

- اعتمادية عالية ونظرة سلبية للإدارة
- الزيادة المستمرة في التكاليف.
- تدني الإنتاجية.
- التحجر الفكري وعدم المقدرة على الابتكار.
- إصرار المديرين على إدارة موظفيهم وتسيير مؤسساتهم على طريقة المداخل التقليدية لطرق التغيير المختلفة وأساليب الإدارة الحديثة.
- سطحية الوعي وضعف الإدراك لأهمية العمل الجماعي المنظم والهادف لدى أولئك المديرين.

الفرع الثاني : شروط تشكيل فرق عمل فعالة

- إنه بمجرد اقتناع الإدارة بالحاجة إلى تكوين فرق العمل ورغبتها في تطبيق إدارة فرق العمل لا يكفي، لتتمكن من تطبيقها بالشكل الصحيح الذي يضمن حصولها على النتائج المرجوة، إذ لابد من توافر مجموعة من الشروط الضرورية لإدارة فرق العمل بالشكل السليم ومن بين هذه الشروط ما يلي :²⁶
- إزالة الحدود (البيروقراطية) بين الفريق والقيادة، و اطلاق طاقات الأعضاء للعمل.
 - تحمل المسؤولية من قبل الجميع، وارساء روح العمل الجماعي.
 - تقديم الدعم والثقة من قبل الإدارة للفرق و أعضائها .
 - اتباع مبدأ الإنفتاح والمواجهة النقدية البناءة في العمل.
 - إعداد بنية تنظيمية مسطحة لا هرمية وشبكة تؤمن التواصل بين جميع الأعضاء.
 - اعتماد الإدارة منطق الإبداع وإدارة التغيير والتطوير المستمرين.
 - توفير قيادة كفؤ ومناسبة لإدارة المؤسسة وفريق العمل.

²⁶يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني، أطروحة ماجستير، الأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص 64.

أورد (السامرئي، 2007م، ص 77) بأنه يوجد ستة سلوكيات تصدر عن القادة تساعد في تدعيم أداء الفريق الفعال و هي :

- 1 - إنشاء بيئة للإتصالات الصادقة والصريحة.
 - 2 - مساعدة أعضاء الفريق في فهم الفريق بالعمل كفريق.
 - 3- التأكيد على ان يلتزم العضو في الفريق بروحية العمل كفريق .
 - 4 - التأكيد على أن المهمة تحتاج إلى إجراءات لتنفيذها.
 - 5 - البراعة في صياغة حلول الوسط المناسبة عندما تظهر الاختلافات .
 - 6 - اليقظة لأي فرصة للتعليم والتوجيه .
- فهذه النقاط تجعل أعضاء الفريق يشعرون بمشاعر الانتماء النفسي للمؤسسة، ويقوى الروابط الاجتماعية فيما بينهم وبين القائد.

المطلب الرابع : مراحل و أسس تشكيل فرق العمل

بعد ان يحدد الهدف المراد تحقيقه تبدأ المنظمة بتشكيل فريق العمل مروراً بالعديد من المراحل ، وبعد يتم تأسيسه يتم وضع أسس تحافض على ثباته (فريق العمل) وتسير به بخطى ثابتة نحو تحقيق الهدف المرجو منه ، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث .

الفرع الأول : مراحل تشكيل فرق العمل

1 – مرحلة التشكيل

هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فرداً إلى عضو، ومن كونه وحيداً إلى كونه متفاعلاً، ومن كونه مستقلاً إلى مشارك.²⁷

²⁷عدنان رشيد حيشو، محاضرات في بناء وقيادة الفريق المبدع، قسم الريادة والإبداع، جامعة دمشق المعهد العالي للتنمية الإدارية،

يسود هذه المرحلة الارتباك ، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على انفسهم، و يسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم ، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة . مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظرا لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.²⁸

2 - مرحلة العصف (الصراع)

هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، ويعترضون، ويقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحشر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.²⁹

فيغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل و التنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته. من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة و الحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف و الأدوار المطلوبة القيام بها ³⁰

3 - مرحلة التعاون

وتتميز هذه المرحلة بانفتاح أعضاء الفريق في المناقشة ومناقشة الأمور بشفافية ويبدؤون بمساعدة بعضهم البعض ويشعرون بروح الفريق ³¹

حيث يبدأ الأفراد في الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الإلتزام أو العزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه

²⁸ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فريق العمل، المجموعة العربية لمتدريب والنشر، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2013، ص45.

²⁹ عدنان رشيد حيشو، مرجع سبق ذكره، ص7

³⁰ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 171

³¹ حنيني الزهراء، أبو محمد خديجة، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية.³² إذ تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع و بدء التعاون ثم تزايد تدريجيا. كما يتم هنا وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.³³

4 - مرحلة الأداء

يبدأ التزام الافراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية، و الرضا عن النفس ، والثقة بالآخرين .³⁴

حيث يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون و الترابط، و يتعرف كل عضو علي دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة و الضعف لديه و لدي الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز و زيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرّب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم . حيث تبدأ خطوات التقدم و نتائجها في الظهور، والشعور بالثقة بالآخرين، حيث تكون الأمور قد استقرت و تعرف الأعضاء علي بعضهم البعض، وكذلك الثقة بالنفس، وتنمو الرغبة في أداء الدور المطلوب للوصول إلى الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات .ويتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون، و القدرة علي التنبؤ بالمشكلات، و الرغبة في تفادها أو علاجها، وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف، والإنغماس في الفريق .ويمكن مساعدة الفريق أيضا بالتوجيه و التدريب و التشجيع و المؤازرة.³⁵

5 - مرحلة التقييم

وتتم في هذه المرحلة إعادة تقييم أداء الفريق من خلال النتائج المحققة ومقارنتها بما كان مخطط له عند تشكيل الفريق والغرض منه، ويتم فيها الوصول إلى الإنجازات والإخفاقات واعادة تصحيح العمل أو تشكيل فريق آخر أو أهداف أخرى.³⁶

³² خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 172

³³ عدنان رشيد حيشو، مرجع سبق ذكره، ص 8

³⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 46

³⁵ عدنان رشيد حيشو، مرجع سبق ذكره، ص 8

³⁶ مرزوق إيمان، فاطمي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 21 .

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تمر بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين و لا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، و إتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح منهجية أخرى لبناء فريق العمل على النحو التالي:³⁷

1 - تحديد الحاجة للفريق.

2 - تعيين القائد للفريق.

3 - توضيح المهمة، والتوقعات.

4 - تشكيلة الفريق.

5 - المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.

6 - تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء .

7 - توزيع المهام وتحديد الأدوار.

8 - المحافظة على الأداء الفعال.

9 - الإنهاء والاحتفال.

³⁷ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 46-47 .

ممبا سبق يمكننا تلخيص كافة المراحل كالتالي :

الجدول رقم (02) : مراحل تشكل فرق العمل

التشكيل

الصراع

التعاون

الأداء

التقييم

المرحلة	الخصائص
1 - التشكيل	يتم تجميع الأفراد المطلوبين لتحقيق هدف معين ، و تتصف هذه المرحلة بالغموض و عدم إرتياح الأفراد لبعضهم البعض ، ويرجع ذلك الى عدم معرفتهم او عملهم معا .
2 - الصراع	و تعتبر اصعب مرحلة من ناحية التعامل مع الأفراد حيث تشهد هذه المرحلة نشوء الصراعات و النزاعات بين الأفراد بهدف إبراز الذات و تحقيق الأمان وذلك من خلال الدفاع عن وجهات النظر الشخصية0
3 - التعاون	يبدء الفرد بالتأقلم مع جو الفريق، فتظهر علامات قبوله للفريق، فيبدأ العاملين بالتعرف على بعضهم البعض مما يؤدي الى تشكل علاقات شخصية تربط الأفراد معا . وهنا يتم وضع القوانين التي تضبط عمل الفريق وتحقق الهدف .
4 الأداء	يبدء كل فرد بممارسة الأعمال الموكلة إليه، والمكاملة لأعمال المجموعة و ذلك بعد التفاهم و تقسيم العمل للوصول للهدف .
- التقييم	في هذه المرحلة يتم مراقبة ما تم تنفيذه مع ماتم التخطيط له، مع تصحيح الانحرافات ان وجدت.

المصدر : من اعداد الطالبة

الفرع الثاني : أسس تشكيل فرق العمل

لبناء فريق فعال هناك أسس يجب مراعاتها أهمها :³⁸

1 - وضع غايات واضحة وأهداف متفق عليها : إن تحديد الأهداف وتوضيحها والاتفاق عليها منذ البداية يعد عاملا هاما وحيويا في عمل الفريق.

2 - الانفتاح والمقابلة : إن بناء فريق فعال يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضائه لأن نوعية العلاقات والمصارحة منذ البداية تساعد على نجاح مهمة الفريق، وذلك لتنسيق المشاعر والعمل على بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة. ويتم ذلك من خلال تحديد وتعريف الاختلافات وإلقاء الضوء عليها.

3 - التأييد والثقة : إن التأييد والثقة تعتبر صفتين ذات قيمة هامة في العلاقات الإنسانية والتي تساعد الفريق على العمل بنجاح وفعالية.

4 - التعارف وحل النزاعات أو الخلافات : يمثل التعاون دورا كبيرا في بناء الفريق الفعال كما يساعد على تعزيز الثقة والتأييد، ويتمثل التعاون في اختيار القضايا المطمئنة، جمع الفريق لمناقشة القضايا ذات الخلافات توضيح القواعد. التوقعات، تحديد النتائج المرغوبة، تشجيع الحوار المفتوح ووضع بعين الاعتبار كل نقاط الخلافات وأسبابها وكذلك تسجيل نقاط الاتفاق وكيفية التعاون مع الأوضاع الصعبة.

5 - الإجراءات واضحة والأنظمة مناسبة : إن الإجراءات الواضحة والأنظمة المناسبة تساعد فريق العمل على أداء مهمته بكفاءة ونجاح، كما تساعد على وضوح الهدف وتسهيل مهمة الفريق.

6 - دعم الإدارة العليا : ضرورة دعم الإدارة العليا للعمل للفريق وتقديم كل ما يحتاجه الفريق أثناء عمله.

7 - القيادة الإدارية المرغوبة : يلعب قائد الفريق دورا مهما في توجيه نشاط وسلوك الفريق لأداء مهمته وهذا يعتمد على قدرته على المشاركة وتفويض السلطات واستعداداته ودوافعه ومهاراته لأداء المهام.

8 - المراجعة المنتظمة : وتتم مراجعة أداء ونشاط الفريق عن طريق استخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة وما شابه ذلك، والهدف منها هو التأكد من فعالية أداء الفريق.

³⁸زينب عطية، أمينة عطية، دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار الثليجي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الأغواط، الجزائر، 2019، ص ص 5-6.

9 - علاقات الجماعة الداخلية السليمة : إن هذا الأساس يتمثل في فهم جماعة العمل البسيكولوجية العلاقات الشخصية والتمثلة في الأنماط والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية التي تطرأ في الاجتماعات وما تتطلبه من تفهم وتأييد وتعاون وبناء ثقة لدعم فريق العمل.

10- تطوير وتنمية الفرد : إن تطوير وتنمية الفرد تعمل على إتاحة الفرصة للفرد لتنمية قدراته ومهاراته وتساعد على تفهم أبعاد السلوك للأفراد والجماعات لتسهيل مهمة التأييد والثقة والتعاون. والتي هي أساس في نجاح وفعالية بناء فريق العمل.

11 - التقييم النهائي : ومن خلاله يمكن التعريف عما إذا كان الفريق قد توصل إلى الهدف أو يحتاج إلى خطوات ضرورية أخرى. وهل يمكن تقييم الفعاليات والتأثيرات على الآخرين؟ وهل يمكن تحليل الحاجات مرة أخرى.

و تحدث أيضا الكثير من الكتاب و علماء الإدارة عن أسس بناء الفريق نذكر منها :³⁹

1 - تشكيل الفريق : فيجب أن يحدد القائد من الذي ينبغي أن ينضم للفريق؟ كم هو عدد أعضاء الفريق؟ ما هو المعيار الأساسي في اختيار هؤلاء الأعضاء ؛

2 - التدريب : و هي أن يبدأ القائد في تدريب الأعضاء الجدد بعد أن يتم تشكيل الفريق و تحديد أعضائه فيعرفهم بأعمال المنظمة والخدمات و المنتجات التي تقدمها المنظمة ؛

3 - الثقة : الفريق بحاجة إلى مناخ يسوده الثقة، فيؤمن أعضاؤه بأن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم ؛

4 - الاهتمام : يجب أن يشعر كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام ، فالاهتمام هو واحد من أهم الأسس التي يقوم عليها الفريق ليست في مجال العمل فحسب بل في الحياة الشخصية أيضا ؛

5 - الالتزام : ينبغي على أعضاء الفريق أن يلتزموا بمهام المنظمة وبأهداف الفريق ؛

6 - التعاون : من أهم ثمرات التعاون تحقيق الإنجازات التي يصعب على الفرد الوصول إليها بمفرده، و بالتالي وصول الفريق إلى أعلى مستويات التميز و النجاح ؛

³⁹ مريم بوعصرية، إيمان لعور، دور المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جيجل، الجزائر، 2018، ص 63-64 .

7 - المشاركة في المصادقية : من المهم تشجيع أعضاء الفريق على الوعي الجيد بأنهم يعملون بشكل جماعي و الاعتراف بمساعدة أعضاء الفريق لبعضهم ؛

8 - الاتصال : عندما يتم اختيار أفضل الموظفين للعمل وتدريبهم و جعلهم مستعدين لأداء عملهم ؛ يجب على القائد حينئذ أن يبدأ بعملية الاتصال، فعليه أن يفتح قنوات اتصال مع أعضاء الفريق و خاصة الجدد منهم، فيكون حريصا على أن يجتمع بهم بشكل متكرر، و أن يكون متواجدا عندما يحتاجون إليه

9 - تحديد الهدف : يقوم القائد المثالي بالعمل على إشراك أعضاء فريقه في تحديد أهداف الفريق و خطط العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي يسهل عمل الفريق ويزيد من قدرته و قوته وتماسكه.

10 - التقدير: لابد أن يحظى كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام و التقدير اللازمين عند تحقيقه أي إنجاز، و أن يكون ذلك بشكل علني ليشعر الجميع بالسعادة و السرور لإنجاز زملائهم في الفريق ؛

11 - الإحساس بوحدة الهدف : يعتبر الإحساس بوحدة الهدف من أهم أسس النجاح التي يجب أن يحرص القائد على إشعار أعضاء فريقه بها و أن يهيئهم للعمل ضمن فريق واحد و من أجل إنجاز مشترك

ونلخص الأسس كاملة في النموذج التالي :

الشكل رقم (04) : أسس تشكيل فرق العمل



المصدر : من إعداد الطالبة

المبحث الثاني : ضغوط العمل

ضغوط العمل هي مشكلة شائعة يمكن أن يكون لها تأثيرات سلبية على كل من صحة الفرد وحياته المهنية. ومع ذلك، هناك العديد من الطرق التي يمكن للأفراد وأصحاب العمل من خلالها إدارة ضغوط العمل وخلق بيئة عمل صحية وإنتاجية.

و في هذا المبحث سنتعرف على ضغوط العمل بشكل معمق، من خلال التعرف على :

المطلب الأول : ماهية ضغوط العم

جذبت ضغوط العمل اهتمام العديد من الباحثين في العصر الحالي نظرا لكونها مظهر من مظاهر الحياة المعاصرة ، فالضغوط اصبحت أمر متكرر و بدء الأمر يميل الى كونه اعتياديا بدلا من كونه انتكاسة او فترة وستمر ، ولذلك لجأ الباحثون الى دراستها . وفي هذا المبحث سنتعرف معا على مصطلح ضغوط العمل و عناصره.

الفرع الأول : مفهوم ضغوط العمل

قبل التطرق الى تعريف مصطلح ضغوط العمل لابد لنا من تحديد مفهوم كلمة او مصطلح الضغط في جد ذاته، وهذا سيساعدنا في فهم ضغوط العمل أفضل حيث :

1 - الضغوط

- لغة : ترجع كلمة ضغوط (stresse) إلى الكلمة اللاتينية (stringer) و التي تعني يسحب بشدة (to draw tight)، و كانت متداولة في القرن السابع عشر بما يرادف الألم و الصعوبات و الشدة و الحزن و الخسارة أو المصائب و النكبات أي كل ما يعبر عن نتائج حياة صحية،و في القرن الثامن عشر كان الضغط يستعمل مرادفا لمعاني القوة و التوتر و الجهد المكثف.⁴⁰

⁴⁰عدة العانس،وناس ليلي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال ، البويرة، الجزائر، 2018 ، ص 03

- **صطلحا:** هي حالة نفسية تنعكس في ردود الفعل الداخلية الجسمية والنفسية والسلوكية، والناشئة عن التهديد الذي يدركه الفرد عندما يتعرض للمواقف والأحداث الضاغطة في البيئة المحيطة.⁴¹

2 - ضغوط العمل

لم يتم تحديد تعريف متفق عليه بين الباحثين، ويرجع السبب في ذلك لأنه يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والإدارية وغيرها، وفي مايلي سنتناول بعضا من هذه التعريفات حيث:⁴²

- يعرفها (سيزلاقي ووالاس) بأنها : تجربة ذاتية تحدث إختلال نفسيا أو عضويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.⁴³

- عرفها كل من (French, Rogers & Cobb) على أنها : " عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات و بين متطلبات عمله."⁴⁴

- كما عرفت ضغوط العمل حسب (منظمة الصحة العالمية OMS) بأنها: تلك الإنعكاسات وردود الأفعال الناتجة عن العمال عندما يكون هناك تقابل متطلبات مع ضغوطات وإدراكات لا تتطابق مع قدراتهم ومعارفهم.⁴⁵

- عرفها كل من (Margolis & Kroes1974) بأنها : الظروف التي من خلالها يتفاعل عامل أو مجموعة العوامل المرتبطة بالعمل مع شخصية الفرد بالصورة التي تخل من توازنه النفسي أو الفسيولوجي، أو الإثنين معا.⁴⁶

⁴¹ عمار شلاي، مقال حول أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 09 ، العدد 18، 30 جوان 2019 ، سكيكدة، الجزائر، ص 61.

⁴² عمار شلاي، نفس المرجع، ص 62.

⁴³ محمد مكناسي، مقال حول مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 04، عدد 10، جوان 2017، قالمه، الجزائر، ص 213.

⁴⁴ عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم إدارة الأعمال، تخصص موارد بشرية، غزة، فلسطين، 2009، ص 09.

⁴⁵ حدة متلف، مقال حول ضغوط العمل وأثرها على أداء عمال الصحة، مجلة الإقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 12، العدد 01، 14 أبريل 2022، باتنة، الجزائر، ص 402 .

⁴⁶ بن نعمان مجال، بوزيدة حميد، مقال حول ضغوط العمل بين الأسباب، الاثار وسبل إدارتها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 02، 02 ديسمبر 2022، بومرداس، الجزائر، ص 130.

- عرفها (Greenberg & Baron) بأنها : نمط معقد من حالة عاطفية او وجدانية وردود فعل
فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية.⁴⁷

- حسب (David Yong Et Al) : ضغوط العمل هي حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم، وتتسم
بإحداث تغيير بداخلهم.⁴⁸

- عرف المعالج الشهير (سيرج كاهيلي كينغ) الضغط بأنه أي تغيير يمر به الفرد. قد يكون هذا التعريف
عاما إلى حد ما، لكنه صحيح تماما. من الناحية النفسية، فإن الضغط كما عرفه الباحث الشهير ريتشارد
لازاروس هو حالة من القلق تنتج عندما تتجاوز الأحداث والمسؤوليات قدرات الفرد على التأقلم. من الناحية
الفسيولوجية، يتم تعريف الضغط على أنه معدل تآكل الجسم. و قد أضاف (سيلبي) إلى تعريفه أن الضغط
هو استجابة غير محددة من الجسم لأي طلب مفروض عليه للتكيف، سواء كان هذا الطلب ينتج عنه متعة أو
ألم . يشير التعريف الشامل للضغط إلى أنه ظاهرة معقدة للغاية تؤثر على الشخص بأكمله، وليس فقط الجسم
المادي.⁴⁹

الفرع الثاني : عناصر ضغوط العمل

يرى Szilagi & wallace انه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة هي :⁵⁰

1 - عنصر المثير : يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط. وقد يكون
مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد .

2 - عنصر الاستجابة : يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد
مثل القلق والتوتر والأحباط وغيرها .

3 - عنصر التفاعل : وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي

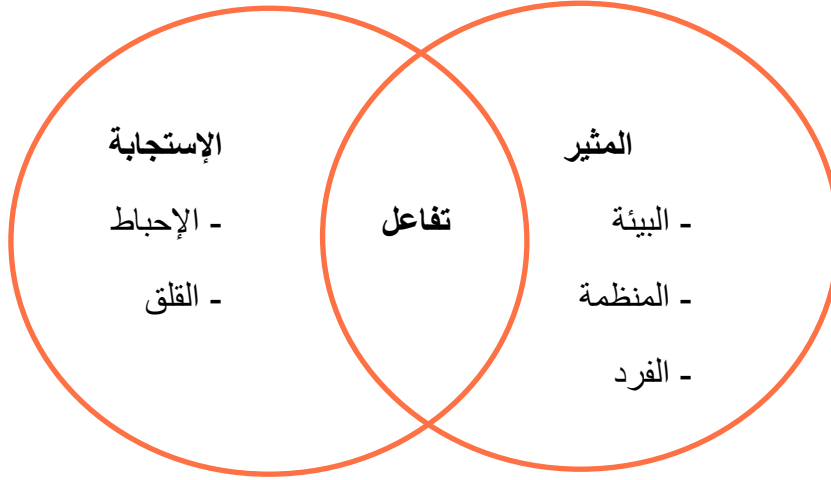
⁴⁷ إياد طاهر محمد، ياسر شعد عبد الأمير، انعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية على جودة تدقيق الهيئات الرقابية، مجلة كلية الرافدين
الجامعة للعلوم، العدد 36، 2015، بغداد، العراق، ص 179.

⁴⁸ أسماء نعوم، أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، قسم علوم تسيير، تخصص
تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 06.

⁴⁹ Brian Luke Seaward, **Managing Stress**, Fifth Edition, Jones and Bartlett Publishers, 2006, p:04.

⁵⁰ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الخامسة، 2010، ص 140-141.

الشكل (05) : عناصر الضغوط



المصدر : محمد مكناسي، مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 04، عدد 10، جوان 2017، قالمة، الجزائر، ص 216.

المطلب الثاني : مصادر وأسباب ضغوط العمل

يعتبر مجال تواجد ضغوط العمل مجالا واسعا ، فضغوط العمل ليست حكرا على نوع معين من الأعمال بل هي أشبه بجذور الأشجار تنتشعب و تدخل الى كل الأعمال مهما كان نوع العمل ، ونضرا لهذا التوسع فان مصادر ها أسبابها تختلف و تتعدد من عمل لأخر. وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث .

الفرع الأول : مصادر ضغوط العمل

تتعدد وتتنوع العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن ان تشكل مصادر ضغوط على الأفراد، وقد بين بعض الكتاب والباحثين الى انه يمكن تحديد مصادر ضغوط العمل كما يأتي:⁵¹

1 - المصادر التنظيمية :

يقصد بالضغوط التنظيمية تلك الضغوط التي تسببها السياسات التنظيمية او الوظيفية داخل المنظمة، لذلك فالضغوط التنظيمية على العاملين في إي منظمة تفرز نوعا أخر من الضغوط هي الضغوط المرتدة من العاملين على المنظمة مما يضاعف حجم الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا في المنظمة في محاولة منها للتوفيق بين أهداف المنظمة وتلك الضغوط .

⁵¹إياد طاهر، ياسر سعد عبد الأمير، مرجع سبق ذكره، ص 180-182.

وفيما يلي استعراض لبعض ابعاد المصادر التنظيمية لضغوط العمل :

أ - عبء العمل

ويرى جرينبرج و بارون إن عبء العمل هو تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية اذ يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه بالوقت المحدد، وقد تكون زيادة العبء بشكل نوعي، كان يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تتلائم و استعداداته وقدراته الخاصة، اذ يحدد عبء العمل مقدار الضغط الذي يؤثر بالعاملين نتيجة لعدم قدرتهم من انجاز كامل المهام المحددة لهم .

ب - صراع الدور

يظهر صراع الدور في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة النجازها، ولا يشعر الفرد بدافع النجاز تلك المهام ولا يعتبرها جزء من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن تلك المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو ادوار أخرى يؤديها الفرد، مثال تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية او عدم تحقق اهتماماته الشخصية في تلك الوظيفة، وبالتالي يشعر الفرد بعدم الرغبة بعمله وبالضغوط الواقعة عليه، كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة .

ج - غموض الدور

يشير الى عدم تأكد الفرد من طبيعة واختصاص العمل المناط به، ويعود ذلك الى عدم تأكد الفرد من توقعات الآخرين عنه فيما يفترض ان يؤديه من واجبات، مما يؤدي الى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله مما يزيد من الشعور بالضغط النفسي .

ومن الممكن أن يؤدي احد او جميع العوامل الأتية الى غموض الدور:

- 1 - عدم ملائمة إمكانيات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها.
- 2 - عدم أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته ودورها وأهميتها في المنظمة.
- 3 - توتر العلاقات بين الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل الزملاء، المرؤوسين، الرؤساء.. وغيرها.

د - الظروف المادية للعمل

إن اختلاف ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات أو مواد خطرة كالسموم يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم ملائمة ظروف العمل لحالات العاملين النفسية وصحتهم وسلامتهم، ونظرا للإرتباط الوثيق بين تلك الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فأنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل

ه - تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم ومسلكتهم، وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدى تحملهم لمسؤولياتهم تجاه تلك الأعمال، هناك طرق عديدة لتقييم الأداء، ومن ثم فإن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين في المنظمة يؤدي إلى ضغوط نفسية شديدة .

و - طبيعة العمل

يقصد به طبيعة العمل الذي يؤدي من قبل الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات أو مدى أهمية العمل وكميته ونوعيه المعلومات المرتدة من تقييم الأداء تعد من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدر أساسيا للإحساس بضغوط العمل . فضلا إلى أن بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطا عالية مثل رجال الإطفاء وكبار المدراء والجراحين، في حين نجد أن وظائف أخرى مثل المحاسبين وخبراء التأمين أقل ضغوطا .

ز - تحليل الوظائف

بعض الوظائف تكون ذات ضغوط عمل أكثر من وظائف أخرى، فالوظائف في المستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي لكل منها ضغوطها الخاصة، لذا فإن مستويات الضغوط تعد أحد الاعتبارات المهمة التي تأخذ بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرار باختيار الوظيفة والتي تتلائم مع قابليات وإمكانيات الفرد.

ح - الهيكل التنظيمي

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها، فالإدارة العليا يتعرضون لضغوط البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل . ويرى العتيبي وجابر إن الإجراءات

الإدارية داخل المنظمة، ربما تكون غير جيدة ومسببة لضياح الوقت، كما إن إمكانات العمل ربما تعاني من نقص مادي ونقص في الأجهزة أو المعدات، وعدم وجود خطة محددة كل ذلك قد يؤدي الى شعور الفرد بالضغط .

2 - المصادر الشخصية: 52

تلعب خصائص الفرد وشخصيته دورا مهما في تحديد معاناة وردود فعله نحو الضغط المهني، ومن ثم فان الافراد لا يستجيبون بنفس الطريقة لمؤثرات ومواقف الضغط، وفيما يلي عرض موجز لاهم هذه المصادر والأكثر شيوعا لدى الباحثين وهي :

أ - إدراك الفرد للضغوط

يمكن لأي حدث سواء أكان من مواقف بيئية غير محددة أو من أحداث الضغوط البارزة أو مجرد ضغط عادي ، أن يصبح ضغطا كبيرا أو صغير طبقا لإدراك الفرد له. فقد وجد الباحثون أن إدراك الفرد الإيجابي أو السلبي لأحداث الضغوط من المحددات الهامة للصحة النفسية، فالأحداث التي يتعرض لها الفرد قد تزيد من ثقته ومهاراته في التعامل مع الاحداث المستقبلية بالنسبة لشخص ما، وقد تكون ضاغطة وذات تحد بالنسبة لشخص آخر، وعليه فان فقدان الوظيفة أو السفر خارجا او العمل الكثير يعد ضاغطا لبعض الناس وغير ضاغط لآخرين وفقا لإدراك الفرد لكل موقف أو حدث.

ب - نمط الشخصية

يرجع أساس انتشار استخدام هذا مفهوم الى الباحثين فريدمان وروزنمان وهما طبيبان مختصان في أمراض القلب.

ويعد نمط الشخصية المضادة في دراسة الضغوط من أشهر نظريات الضغط والصحة. وتوجد أدلة كثيرة تؤكد ان الطريقة التي يختارها الفرد في تدخله وتعامله مع محيط حياته يمكن ان تلعب دورا حاسما في تعرضه للضغوط.

ج - مركز التحكم في الاحداث

⁵²بيوسف محمد الأمين، الجيلالي محمد، تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية في ظل جائحة كورونا، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، أدرار، الجزائر، 2021، ص ص 14-16.

الفرد الذي يعتقد انه يستطيع التحكم في الاحداث والسيطرة عليها بدرجة كبيرة هو الأكثر تحملا للتهديدات والضغوط التي يتعرض لها في حياته من ذلك الشخص الذي لا يعتقد بانه يستطيع التحكم بمراكز الاحداث. وتؤكد بعض الدراسات على ان الافراد الذين يمتازون بالسيطرة الداخلية أكثر تحملا للتهديدات التي يتعرضون لها وأقل معاناة لضغوط العمل، وعلى العكس من ذلك فالأفراد الذين يمتازون بالسيطرة الخارجية يوجد لديهم ضغط عالي لأنهم يدركون أن ما يحدث يرجع لسيطرة خارجية ولا يمكنهم السيطرة عليها ومن ثم فهم أكثر عرضة للضغوط .

د - القدرة والكفاية الذاتية

لعملية التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته ومتطلبات العمل اثرا في تحديد درجة معاناته من الضغط المهني، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة أشبعت حاجاته المهنية وقلة درجة معاناته من ضغوط الوظيفة، فالعامل الذي يملك قدرات ومهارات عالية تمكنه من القيام بالسلوك المطلوب يكون أقل معاناة من الضغوط، وذلك بعكس العامل الذي يملك تلك المهارات فيكون أكثر معاناة من ضغوط العمل.

هـ - الحالة النفسية والبدنية

للحالة النفسية والبدنية للفرد تأثيرا بليغا في درجة معاناته من الضغط المهني ذلك لان الحالة تحدد طبيعة الاستجابة للضغط، فالتعب الشديد مثلا يزيد من مسببات الضغط ومستوى تأثيره ، كما ان الإحباط يقلل من مستوى مقاومة الفرد للضغط، وللحالة الصحية تأثيرا كبيرا على مستوى معاناة الفرد من الضغوط، فالصحة الجيدة تجعل الفرد اقل تعرضا للمرض عند مواجهته للمواقف الضاغطة.

و - ظروف العامل الخاصة

العالم عضو في جماعات كثيرة متعددة الأطراف، وهو يحتاج لدرجة كافية من التوافق النفسي حتى يكون لديه علاقات صحية خالية من المشاكل، فالعامل الذي لا يعاني من مشكلات في حياته الخاصة يساعده ذلك على تحمل المشاق وتبعات العمل واعطائه كل جهده واهتمامه. اما العامل غير المستقر في حياته الخاصة فتكثر مشكلاته السلوكية في عمله ويسوء تكيفه معه ، لذلك نجد ان بعض المؤسسات تهتم بتعيين أخصائيين إجتماعيين نفسيين لحل مشاكل العاملين بها.

3 - المصادر المتعلقة بالبيئة: 53

عادة ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة متعددة على الفرد والمنظمة وتشمل هذه العوامل:

أ- العوامل السياسية

تأثر العوامل السياسية على حياة العديد من الأفراد ليس المهتمين بها فالجو السياسي العام، التيارات السياسية السائدة، العقوبات المفروضة على بعض الدول، الحروب، العلاقات السيئة مع بعض الدول، المساعدات المقدمة من بعض الدول كلها عوامل قد تزيد من حجم الضغوط (أبو بكر، 2004، ص152).

ب - العوامل الاقتصادية

ولها الدور الأعظم في تشتيت جهد الإنسان وضعف قدرته على التركيز والتفكير خاصة حينما تعصف بالدولة الأزمات المالية الخاسرة وينجم عن ذلك عدم قدرة الأفراد على مسايرة متطلبات الحياة، بالإضافة إلى ما يمكن أن يسببه التذبذب في الوضع الاقتصادي صعودا و نزولا، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش فمثلا يمكن أن تكون حالة الكساد ضاغطة على الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة.

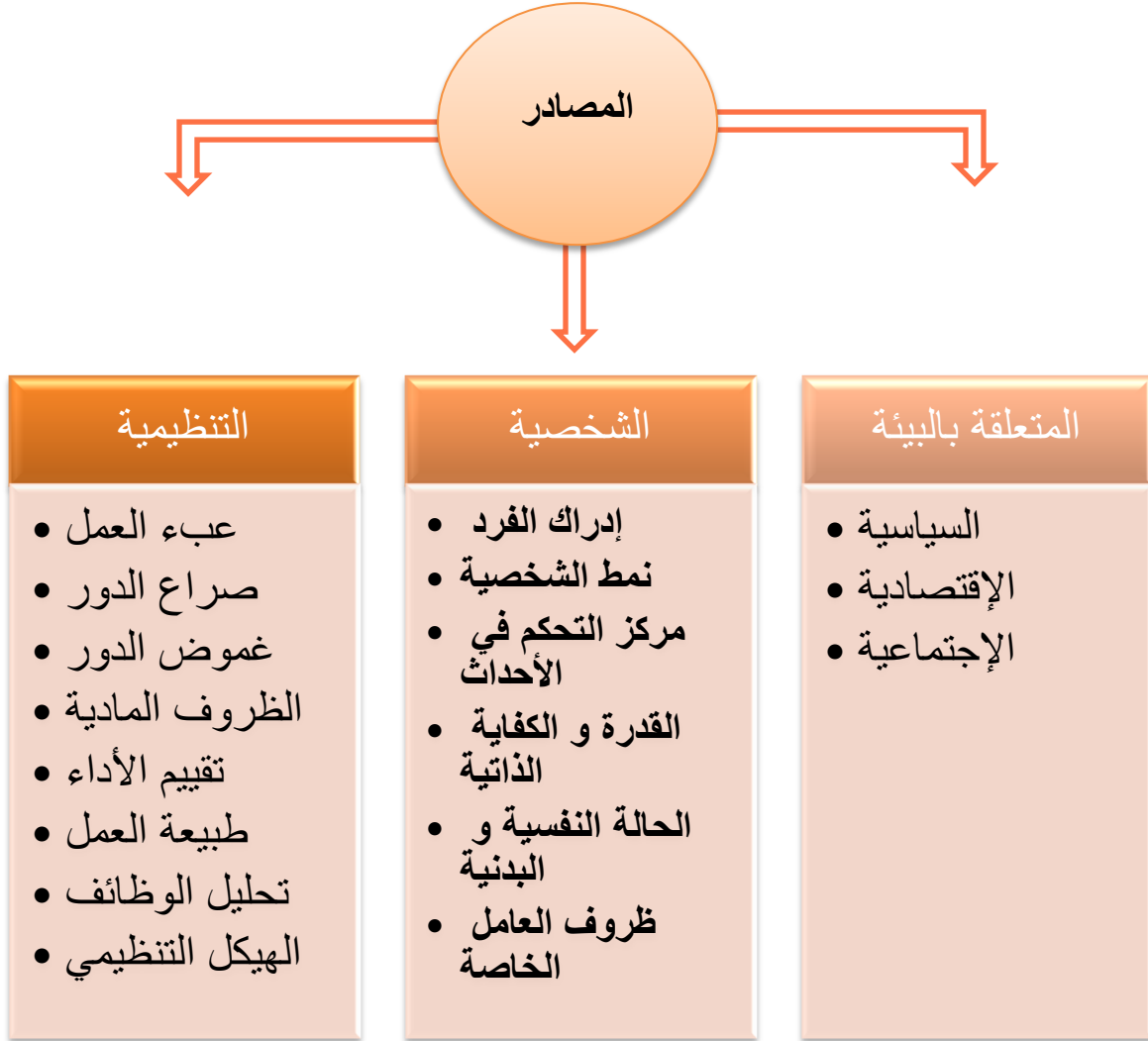
ج - العوامل الاجتماعية

وهي تشكل الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي و التفاعلي بين أفراد المجتمع، فمعايير المجتمع تحتم على الفرد الالتزام بها، والخروج عنها يعد خروجا على العرف والتقاليد الاجتماعية فبذلك تصبح هي سببا في إحداث الضغط ويتضح ذلك من نتائج الحركات الداعية لحقوق الإنسان والقضاء على الفقر، ودعم أو معارضة الحكومات الأجنبية في طريقة تفكير الناس أدائهم وسلوكهم وقد تكون الأسرة مصدر لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد ، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل ، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة و الوفاة... الخ

⁵³ عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

و يمكن أن نلخص جميع المصادر السابقة في الشكل التالي :

الشكل (06) : مصادر ضغوط العمل



المصدر : من اعداد الطالبة

الفرع الثاني : أسباب ضغوط العمل

تختلف ضغوط العمل تبعاً لإختلاف أسبابها ، وفيما يلي سنستعرض أهم مسببات ضغوط العمل : 54

1 - مسببات تتعلق بعمل الفرد :

بالنسبة للفرد العامل في أي منظمة، فإن أي جانب من العمل الذي يؤديه الفرد وظروفه يمكن ان يكون أحد مصادر الضغوط الوظيفية على الفرد. وهذا يتوقف كثيراً على الفرد وإدراكه لهذه الجوانب والظروف. ومن بين أهم مسببات الضغوط الناشئة عن عمل الفرد نجد :

- عبء العمل، الزائد كثيراً لو القليل جداً.
- ضغوط زمنية، وجوب إنجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
- تلقي إشراف غير فعال.
- فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل، وتدفق العمل، واتخاذ القرارات ووضع معايير الجودة و غيرها.
- المسؤولية عن الناس، بسبب وجوب التفاعل الكبير مع الناس.
- مناخ عمل غير آمن.
- عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
- غموض وتنازع في الدور الذي يؤديه الفرد، عدم تأكد الفرد من الدور المتوقع منه، أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
- التغيير من أي نوع وخاصة حينما يكون جوهرياً وغير عادي، لأنه يتطلب التكيف.
- الإحباط .

⁵⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة الرابعة، دار الجامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 335-339.

ومن الطبيعي أن تتفاوت الأعمال من حيث ضغوط العمل التي قد تسببها. و هذه الأعمال ترتبط بدرجة عالية من الضغوط أكثر من غيرها. ومن الواضح أن هنالك عوامل ومؤثرات عديدة ومتنوعة في عمل الفرد تسهم في زيادة شعوره بالضغوط الوظيفية.

2 - مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل :

غالبا ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة (دائرة أو قسم أو شعبة). وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد ، وفيما يلي بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد و يكون مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط :

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.

- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.

- التنزاع والصراع بين أفراد الجماعة .

ويمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم، من خلال :

- عدم توفير الدعم والمؤازرة للفرد.

- عدم إظهار اهتمام بالفرد.

- ممارسة إشراف وتوجيه غير مناسب.

- السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية.

- التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد.

3 - الضغوط التي تسببها المنظمة :

إذا كان العمل يسبب ضغوطا للشخص الذي يقوم به فقط والجماعة مصدر ضغط لأفرادها، فإن المنظمة يمكن أن تسبب ضغوطا كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين

و قد صنف الكاتب Luthans المسببات المنظمة للضغوط على النحو التالي:

أ - سياسة المنظمة : وتتضمن:

- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب و الحوافز.
- تعليمات و قواعد غير مرنة .
- تدوير نوبات (ورديات) العمل.
- إجراءات غير واضحة.
- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
- واجبات وظيفية غير واقعية.

ب - الهيكل التنظيمي : ويتضمن العوامل والجوانب التالية:

- المركزية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- فرص محدودة في الترقية والتقدم.
- درجة عالية من الرسمية.
- درجة عالية في التخصص الوظيفي.
- الاعتمادية والترابط بين الأدوار.
- نزاع التنفيذيين الاستشاريين.

ج - ظروف العمل : وتشمل على:

- الازدحام وعدم الخصوصية للموظفين.
- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.

- تواجد مواد كيميائية سامة ومواد إشعاعية.

- تلوث الهواء.

- مخاطر على أمن وسلامة الفرد.

- إمارة غير مناسبة.

د - العمليات : وتتضمن :

- اتصالات ضعيفة.

- تغذية راجعة محدودة وضعيفة حول الأداء.

- أهداف متضاربة / غامضة.

- قياس غامض / غير مناسب للإنجاز.

- نظم رقابة غير عادلة.

- معلومات غير مناسبة .

ومن العوامل المنظمية التي يمكن أن تشكل مصدر ضغوط للأفراد في المنظمة : ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيودا كثيرة على سلوك الفرد، فمثلا فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد، ووجود الصراعات السياسية في المنظمة، والمناخ التنظيمي غير السليم، يمكن أن تسبب الضغط للأفراد .

ومن الطبيعي أن نجد بعض المنظمات تسبب ضغوطا للعاملين أكثر من غيرها، وعادة ما تزداد الضغوط كلما زاد حجم المنظمة ونمت وتوسعت كذلك تزداد الضغوط في المنظمات الأكثر تعقدا، وفي المنظمات التي تواجه منافسة شديدة من قبل المنظمات الأخرى.

4 - الضغوط من خارج المنظمة :

يواجه الإنسان ضغوطا كثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، فليست جميع الضغوط التي يتعرض لها الناس مصدرها أعمالهم

والمنظمات التي يعملون فيها. فقد تكون الضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة، وما يتعرض له من أحداث شخصية، وتعقيدات الحياة العصرية الحاضرة، والتغيرات الاجتماعية والتقنية، والانتقال المستمر من وظيفة ومن بلد لآخر. والذي كثيرا ما يؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة في الانتقال .

المطلب الثالث : أنواع و مراحل ضغوط العمل

على الرغم من ان ضغوط العمل تمتاز بمراحل تشترك فيها مختلف انواع الضغوط الا ان هذه الأخيرة في حد ذاتها تختلف و تتعد حسب نوع الوظيفة الموكلة للفرد ، ونحن بصدد التعرف على ذلك في هذا المبحث .

الفرع الأول : أنواع ضغوط العمل

تتعدد المعايير التي يمكن استخدامها في تصنيف الضغوط المهنية فبعض العلماء يقسمونها وفقا لما يلي :

1 - وفق للآثار المترتبة عليها :

أ - الضغوط الإيجابية (Eustress) :

وهي الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل بها ، بالنسبة للفرد فهي تتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح والإنجاز ، وتعطى الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور. كما تؤدي الضغوط الإيجابية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معا وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل ، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل ، وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير عن انفعالاته وتزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.⁵⁵ أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء المورد البشري و كذا كسر الكسل و الملل الناتج عن الروتين في العمل، و هو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجود الإنتاج.⁵⁶

⁵⁵فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2005، ص 306.
⁵⁶عدة العائس، وناس ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

ب - الضغوط السلبية (Distress) :

وهي الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها ، حيث تسبب للفرد الشعور بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل. وتسبب له كذلك في انخفاض الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق والقلق وبالفشل والتشاؤم من المستقبل . ويزداد تأثيرها على متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري.⁵⁷

أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهضة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للمورد البشري، و كذا حوادث العمل،الشرب الوظيفي.....الخ⁵⁸.

2 - وفق الفترة الزمنية⁵⁹:

يميل بعض من العلماء مثل جينز (Jains) إلى تقسيم الضغوط تبعا للفترة الزمنية إلى ثلاثة أنواع هي :

أ - الضغوط البسيطة :

وهي الضغوط التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة، نتيجة المضايقات الصادرة من اشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب - الضغوط المتوسطة :

وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام، مثل فترة العمل الإضافية ، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه ، أو الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.

ج - الضغوط الشديدة :

وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات، كغياب شخص عزيز من عائلته للسفر أو الموت ، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل .

⁵⁷فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 307.

⁵⁸عدة العانس، وناس ليلي، مرجع سبق ذكره.

⁵⁹فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 308.

والملاحظ أن زيادة ضغوط العمل أو نقصانها عن الحد المقبول من الممكن أن يؤثر على أداء وسلامة الفرد والمنظمة سلبا .

3 - وفق المصدر: ⁶⁰

اتجهت مجموعة أخرى من الباحثين ومنهم ماكجراث Mcgrath ، وهيجان، إلى تصنيف الضغوط المهنية وفقا لمصادر ها ، واختلفوا في تقسيماتهم بين ثلاثة أنواع وهي:

أ - الضغوط الناتجة عن البيئة المادية :

وهي الضغوط التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته ، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية ، كالإضاءة و الضوضاء .

ب - الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية :

و هي الضغوط التي تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء كالصراع بين الأفراد و الجماعات .

ج - الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد :

وتعزى إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة ، اي انها تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية مثل الاختلاف في الجنس ،العرق،الديانة⁶¹.

4 - وفق الشمول : ⁶²

أ - ضغط كلي :

يعرف على انه الضغط الشامل او السائد على كل اهتمامات العمل، ويكون مسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.

ب - ضغط جزئي :

⁶⁰فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 308.

⁶¹عدة العانس، وناس ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 11 .

⁶²عائشة بن علا، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس ، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022، ص 4.

يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مثرة كلما أجبرت متخذ القرار بالأخذ بمطالبها.

5 - وفق السبب : 63

أ- الضغوط الأسرية : مثل التنافر الأسري والإنفصال والوفاة والفقر.

ب- ضغوط النقص: مثل نقص الممتلكات ونقص الأصدقاء.

ج- ضغوط العدوان: مثل سوء المعاملة من العائلة ومن الأقران والأصدقاء.

د- ضغوط السيطرة: مثل التأديب والعقاب القاسي.

6 - وفق شدة الضغوط :

أ - ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية : كالعصاب وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق.

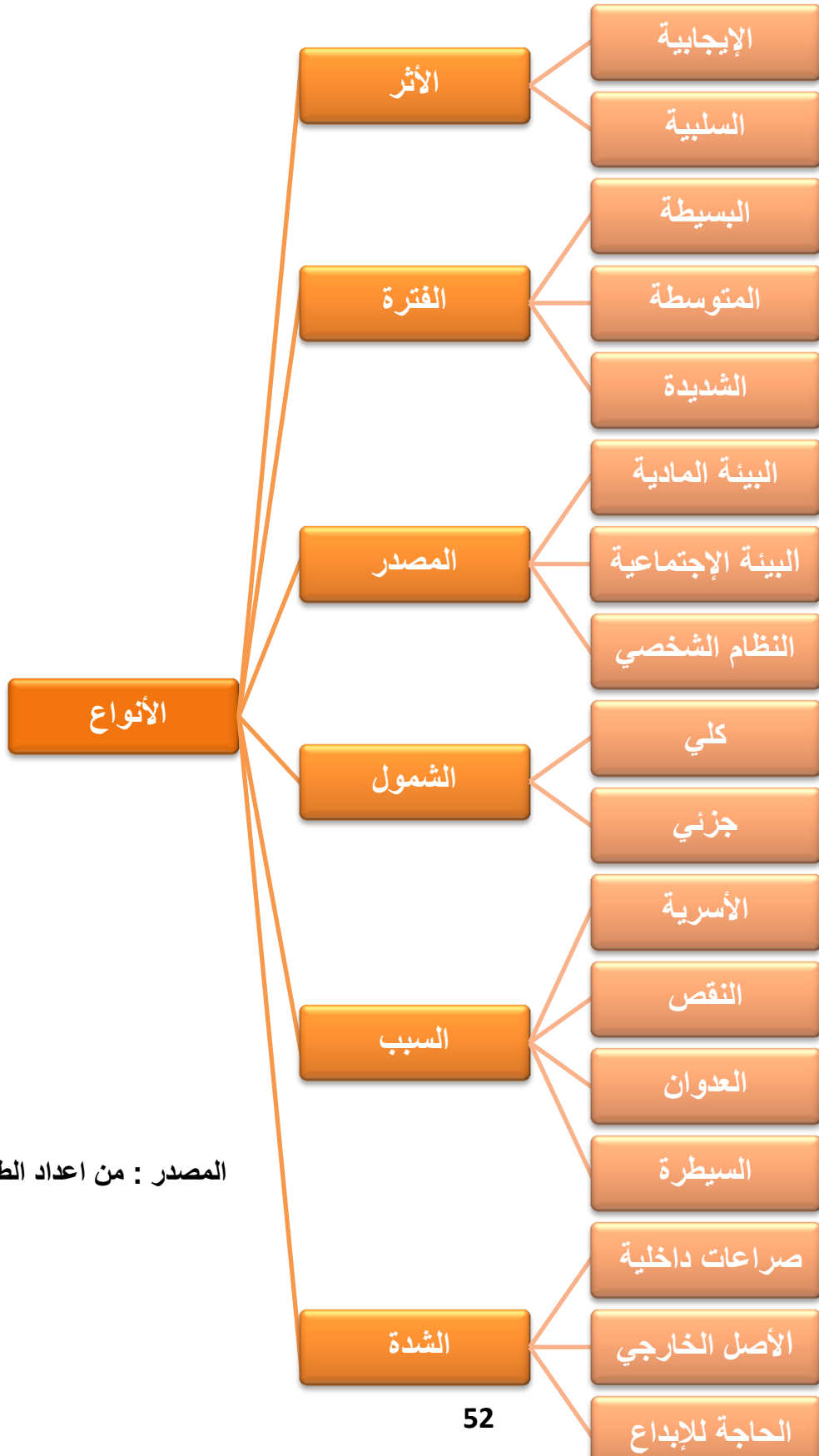
ب- ضغط ذو أصل خارجي : أي صادر من بيئة الفرد كمواجهته لعراقيل خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة فيريد اجتيازها وتخطيها ليشعر بالراحة والرضا.

ج - جهد مرتبط بالحاجة إلى الإبداع : فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية.

و يمكننا تلخيص الأنواع في الشكل التالي :

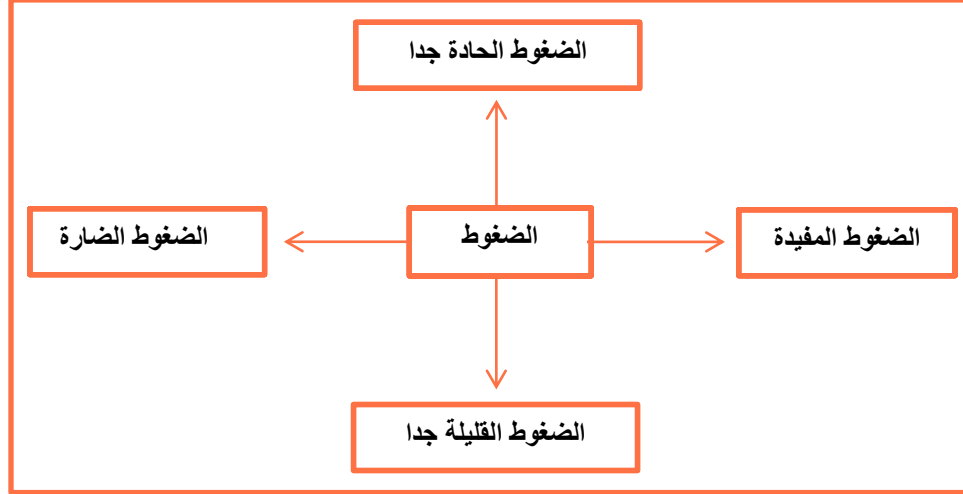
⁶³ فراس حاج مجد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2016، ص 20 .

الشكل (07) : أنواع ضغوط العمل



المصدر : من اعداد الطالبة

و قد حاول سيلبي (Seley) أن يميز أربعة أنواع رئيسية من الضغوط هي: الضغوط الحادة جدا، والضغوط القليلة جدا، والضغوط المفيدة، والضغوط الضارة، والشكل التالي يوضح هذه الأنواع الأربعة.⁶⁴



الشكل رقم (08) : أنواع ضغوط العمل حسب سيلبي

نلاحظ من الشكل انه ليس كل الضغوط سيئة بل قد تكون مفيدة ونافعة بالنسبة للفرد والمنظمة التي يعمل بها الفرد، وذلك عندما تكون هذه الضغوط معتدلة، حيث تعمل على تحفيز الفرد للعمل والإنتاج مثل النجاحات التي حققها الكثير من الأفراد في مجال الرياضة والتجارة والدراسة حيث تمثل الرغبة في تحقيق النجاح نوعا من الضغوط تدفع الفرد لتحقيق أفضل النتائج، غير أن هذه الضغوط إذا ما تجاوزت درجة معينة بحيث تكون حادة أو شبه غائبة في حياة الفرد فأنها تكون ضغوط هدامة وضارة سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة .

يرى الباحث أنه من الواجب على الفرد أن يقيم نوعا من التوازن بين أنواع الضغوط المختلفة لان غياب مثل هذا التوازن يعتبر سببا رئيسيا في وقوع الكثير من الأفراد تحت وطأة الضغوط وأثارها السلبية، كما يتطلب التصدي لها قبل وقوعها وإدارتها وتوجيهها التوجيه السليم وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة إلى النمو والازدهار، وتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للخطر

⁶⁴ خالد عيادة علميات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الخليج، الأردن، عمان، 2011، ص ص 54-56.

الفرع الثاني : مراحل ضغوط العمل

إن الجسم البشري يقوم برد فعل فسيولوجي في مقابل أي شيء يؤثر على توازنه، ولقد قام العالم والطبيب (Sely Hans) بدراسة هذه الظاهرة وأطلق عليها تسمية "أعراض التكيف العام"، واقترح (سيلي) أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما وهي⁶⁵:

1 - مرحلة التنبيه (الإنذار) :⁶⁶

وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد لدرجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل.

2 - مرحلة المقاومة :

تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب عن هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها إصدار قرارات متعددة وعاجلة وحوادث مصادمات أو نزاعات قوية، وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج من سيطرة الفرد و المنظمة بصورة قد تؤدي إلى إنهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية .

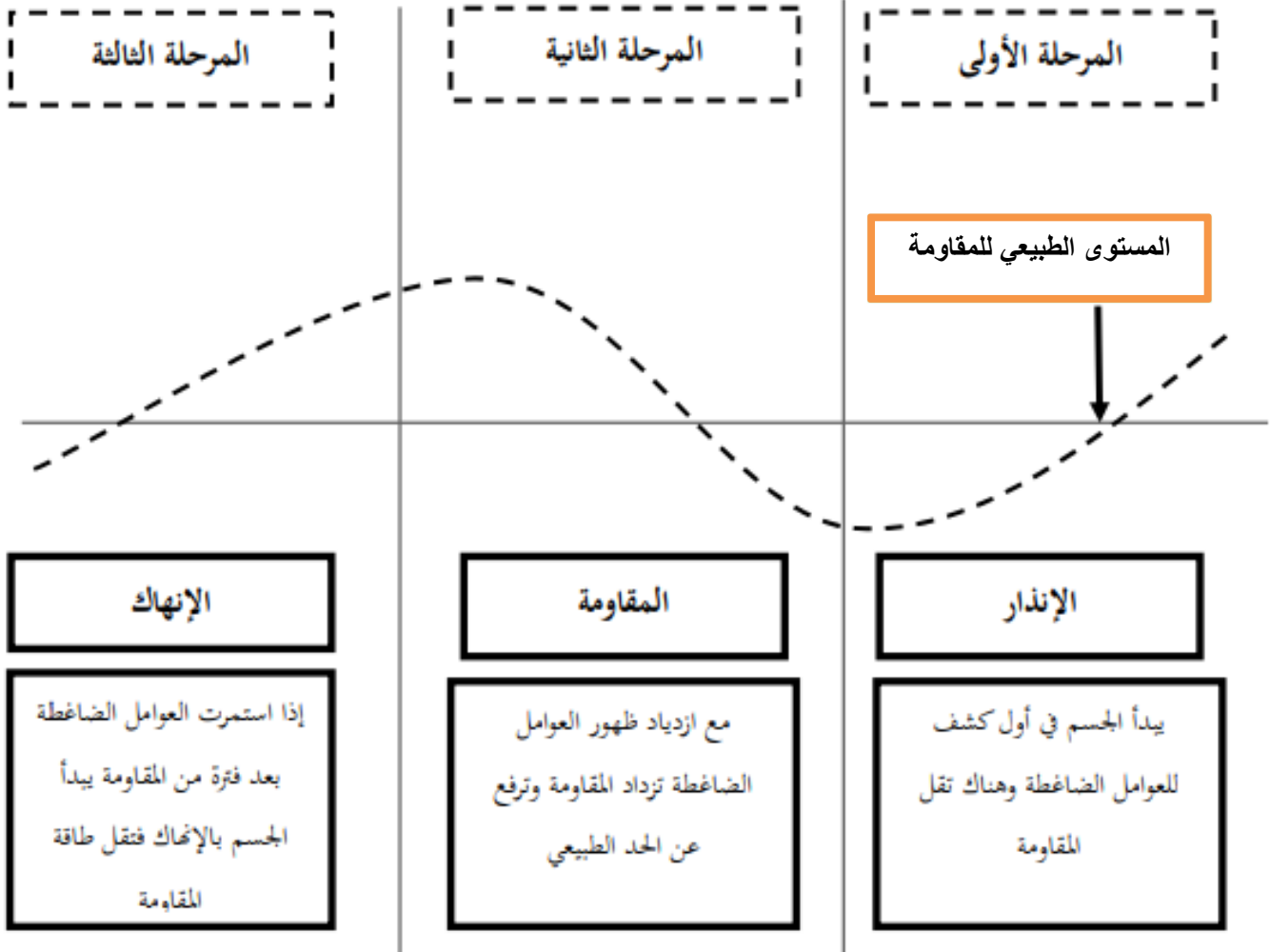
3 - مرحلة الإنهاك :⁶⁷

مع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقاته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط، وتنهار نظم ووسائل التكيف، أي تنهار مقاومة الشخص، وتظهر العديد من الأعراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل: ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر، أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر تمثل تهديدات مباشرة لكل من الفرد والمنظمة.

ويوضح الشكل التالي هذه المراحل بشكل مختصر :

⁶⁵ صولة خديجة، سيدي عثمان عبيد، أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر، 2022، ص 22.
⁶⁶ منيرة تماسيني، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، الجزائر، 2015، ص ص 28-29.
⁶⁷ صولة خديجة، سيدي عثمان عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الشكل رقم (09) : مراحل ضغوط العمل حسب " سيلبي "



المصدر : صولة خديجة، سيدي عثمان عبيد، أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي، ص 23.

المطلب الرابع : آثار و إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

ان ترك الضغوط تتخذ مجراها دون اي تدخل فيها او دون التعامل معها من شأنه ان يعود على الفرد و المنظمة بآثار هم في غنى عنها ، ولذلك لابد من الأخذ باحد الاستراتيجيات او مجموعة منها للتعامل مع الوضع قبل ان يتفاقم.

وفيما يلي سنتعرف على الآثار المحتملة و طرق التعامل مع الضغوط المسببة لها.

الفرع الأول : آثار ضغوط العمل

يتفق الكتاب و الباحثون على ان التعرض للضغوط الشديدة من شأنه ان يعود بنتائج سلبية و ايجابية على الفرد و المنظمة معا ، كما تعدد الآثار حسب الباحثين الى :⁶⁸

أولاً: تصنف الكاتب (كوكس cox) :

يصنف الكاتب "كوكس" الآثار المترتبة على الضغوط إلى خمس مجموعات كالآتي:

أ- سلوكية (Behavioral) :مثل الميل للحوادث والإدمان على الخمر واستخدام المخدرات والمسكنات والانفجار العاطفي والإفراط في الأكل والتدخين والسلوك العدواني والضحك بعصبية.

ب - موضوعية (Subjective) :منها القلق والعدوانية و اللامبالاة والملل والاكتئاب والإرهاق، والإحباط، وفقدان المزاج و الأعصاب، وعدم تقدير الذات والوحدة.

ج - فسيولوجية (Physiological) : تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة ضربات القلب، زيادة ضغط الدم، وجفاف في الفم، العرق وارتفاع أو انخفاض في حرارة الجسم.

د - إدراكية/ذهنية (Cognitive) : عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وضعف التركيز و انتباه قصير المدى وحساسية زائدة تجاه النقد وحواجز ذهنية.

هـ - تنظيمية (Organizational) : مثل الغياب، الدوران الوظيفي، انخفاض الإنتاجية، العزلة عن الزملاء وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض التزام الموظف وولائه.

ثانياً: تصنيف (الفرماوي) و (عبد الله) :⁶⁹

حدد الفرماوي و عبد الله آثار الضغوط في 3 محاور، كل محور يضم مجموعة من العوامل وهي كالآتي:

أ- الآثار المعرفية : تناقص مدى الانتباه، تزايد اضطراب القدرة، تدهور في الذاكرة قصيرة المدى، صعوبة التنبؤ بالاستجابات، زيادة معدل الأخطاء، غلبة الاضطرابات الفكرية والوهم.

⁶⁸ جسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص 140.

⁶⁹ صولة خديجة، سيدي عثمان عبيد، مرجع سبق ذكره ص 34.

ب- الآثار الانفعالية : زيادة التوتر الفسيولوجي والنفسي، زيادة في الوسواس، تغيير سمات الشخصية، زيادة المشكلات الشخصية، الاكتئاب، انخفاض الشعور بتأكيد الذات.

ج - الآثار السلوكية: اضطراب في الكلام، نقص الحماس، زيادة التغيب عن العمل، سوء استخدام العقاقير، انخفاض مستوى الطاقة، اضطراب النوم، التهديد بالانتحار.....إلخ .

ثالثا : تصنيف محمود العميان 70

وفقا لمحمود العميان فاننا نجد نوعين من آثار ضغوط العمل ، اخداهما آثار ايجابية والأخرى سلبية، نذكرها فيما يلي :

أولا: الآثار الايجابية

ان العديد من المنظمات ان لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا. ولكن الحقيقة غير ذلك، اذ ان لضغوط العمل آثارا ايجابية مرغوبا فيها الى جانب السلبية غير المرغوب فيها. ومن الآثار الايجابية ما يلي

- 1 - تحفز على العمل
- 2 - تجعل الفرد يفكر في العمل
- 3 - يزداد تركيز الفرد على العمل
- 4 - ينظر الفرد إلى عمله بتميز
- 5 - التركيز على نتائج العمل
- 6 - النوم بشكل مريح
- 7 - المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
- 8 - الشعور بالمتعة

⁷⁰محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-145.

9 - الشعور بالانجاز

10 - تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة

11 - النظر للمستقبل بتفاؤل

12 - المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة

ثانيا : الآثار السلبية

يترتب على الاحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد وللمنظمة، وأهمها مايلي:

أ - آثار الضغوط على الفرد.

01 - آثار سلوكية

من بين الآثار التي تترتب على احساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة . وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضاره سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل. ومن أهم تلك التغيرات ما يلي : المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب ، وعدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية في المنظمة.

02 - أعراض نفسية (سيكولوجية)

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض لاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين. ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي : الحزن والكآبه والشعور بالقلق، النظر الى المستقبل بتشاؤم ، التصرف بعصبية شديدة، عدم القدرة على التركيز، فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من جانب الآخرين، عدم الاتزان الانفعالي، عدم القدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث والتعبير، التردد واللامبالاه.

03 - آثار جسدية (صحة بدنية)

تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية. ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي : الصداع، قرحة المعدة ، السكري، أمراض القلب ، وضغط الدم.

ب - آثار الضغوط على المنظمة

يمكن ايجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بمايلي:

- 1 - زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وأصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)
- 2 - تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته
- 3 - صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية
- 4 - الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية
- 5 - عدم الرضى الوظيفي
- 6 - الغياب والتأخر عن العمل
- 7 - ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات
- 8 - عدم الدقة في اتخاذ القرارات
- 9 - سوء العلاقات بين أفراد المنظمة
- 10 - سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات
- 11 - التسرب الوظيفي (دورات العمل)
- 12 - الشعور بالفشل

الفرع الثاني : إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

اصبح من الصعب علينا ان نتخلص من الضغوط أو ان نلغي وجودها من حياتنا بشكل عام ، ولكن لا بد لنا من ان نضع استراتيجيات تساعدنا على التعايش و التأقلم مع هذه الضغوط دون ان تاتر علينا ، وفي هذا الصدد فقد اختلف العلماء على مجموعة الاستراتيجيات فنجد :

أولا - إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الفردي :

يقصد بإستراتيجيات التعامل على المستوى الفردي تلك الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد بنفسه أن يتبعها للتخفيف عن نفسه من حدة ضغوط العمل الواقعة عليه ، وأهم تلك الاستراتيجيات ما يلي⁷¹ :

1 - الكشف الطبي :

إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية على الصحة، و يعتبر الكشف الطبي نقطة بداية لمعرفة الآثار والأساليب المحتملة لتعامل مع هذه ضغوط ، فقد يكشف مثل هذا الفحص ان من العوامل المساعدة على زيادة الضغط هي عادات الشخص نفسه في التدخين أو زيادة في الوزن ، أو أمراض معينة ، تسبب سرعة الإنفعال وما شابه ذلك من عوامل ، وبالتالي فإن معرفة تلك العوامل وأخذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها يعمل كحاجز صد قوي ضد تأثيرات ضغوط العمل، مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة.

2 - الراحة والإستجمام :

إن الحصول على فترات راحة مناسبة في شكل إجازة من العمل ، مع ضرورة عدم التفكير في مشكلات العمل وطرحها جانبا يعتبر من الإستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدة ضغوط العمل وعادة ماتزداد فاعلية هذه الإستراتيجية إذا ما عمد الفرد إلى ممارسة بعض التمارين الرياضية كالجري أو المشي أو ممارسة بعض الهوايات كالصيد أو الرسم أو التصوير حيث تأخذ هذه الأنشطة الشخص بعيدا عن جو العمل وضغوطه ، بل وتزيد من مقاومته لها خلال الفترات التالية لفترة الراحة .

3 - التأمل :

⁷¹إسماعيل علي محمود، الرضا الوظيفي، الطبعة 1، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص 186-187.

وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفرغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية) والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط⁷²، وهناك عدة طرق من التأمل تهدف إلى تحقيق ذلك ، كأن يجلس الفرد في موقع هادئ وبوضعية مريحة، وعيناه مغلقتان، ويبدأ بتركيز ذهنه على شيء معين أو ترديد عبارة، فيؤدي التأمل إلى تغيير في النشاط الكهربائي للمخ، وينتج عنه الشعور بالسكينة والسلام الداخلي، على أن يواظب الفرد بمزاولته من (5 – 20) دقيقة في اليوم. وقد لجأت بعض المؤسسات الى تخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل، نظرا لما لها من دور في إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.⁷³

4 - مراجعة النفس :⁷⁴

ويتحقق ذلك عن طريق التأمل في مصادر تلك الضغوط ومسبباتها ، أي القيام بتقييم هادئ و موضوعي لمدى سلامة أو عدم سلامة موقفه " العامل " في التعامل مع تلك الضغوط، بشرط أن يكون هذا التقييم بمثابة مراجعة وحساب للنفس في لحظة وموضوعية دونما إنفعالات، وقد تكشف هذه المراجعة في بعض الأحوال عن الخطأ في التعامل مع تلك الضغوط أو في تضخيمها إلى ما هو أكبر من حجمها الحقيقي ، الأمر الذي يكسب الفرد مزيدا من الصلابة في التعامل مع تلك الضغوط .

5 – الإسترخاء :

ان جلوس الفرد مستريحا وهادئا عند الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على الراحة الجسمية.⁷⁵

ويتم ذلك من خلال قيام الفرد بإختيار مكان بعيد عن المؤثرات الخارجية والمثيرات المزعجة. فالإسترخاء عبارة عن مجموعة من التمارين التي يقوم بها الفرد، وتؤدي إلى استجابة فيزيولوجية تتمثل في انخفاض

⁷² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 344.

⁷³ بن نعمان جمال ، بوزيدة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 143.

⁷⁴ إسماعيل علي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 186.

⁷⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 146.

نشاط الوظائف الحيوية كالتنفس وعمل الدورة الدموية، واسترخاء معظم العضلات، وهي عملية مهمة تساعد على تخفيف الضغط عند الشعور به⁷⁶.

6 - التركيز⁷⁷:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وانجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

7 - التمارين الرياضية :

أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي، والركض، والسباحة، وركوب الدراجات، وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم⁷⁸. بالإضافة إلى ذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والإسترخاء و صرف العقل عن أي متاعب و توتر⁷⁹.

8 - العلاج الروحي⁸⁰ :

ويتلخص العلاج الروحي في مواجهة ضغوط العمل بالإتجاه للخالق سبحانه وتعالى و الرجوع الى الدين، فالصلاة تضيء على النفس هدوء وسكينه ، والدعاء إلى المولى عز وجل يخفف عن الإنسان الكثير مما يشعر به من ضغوط ويزيده قوة وإصرارا على تحمل تلك الضغوط والتعامل معها بإيجابية إلا بذكر الله تطمئن القلوب (الرعد الآية 28).

9 - الفكاهة⁸¹ :

⁷⁶ بن نعمان جمال ، بوزيدة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 142.

⁷⁷ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 148.

⁷⁸ عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁷⁹ عدة العانس، وناس ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁸⁰ إسماعيل علي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 188.

⁸¹ حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 344-345.

حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

10 - التغذية البيولوجية الراجعة

وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغيرات، فمثلاً إذا ما أشار الجهاز إلى أعراض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص ان يسيطر على ذلك جزئياً من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيته وزفيره، وجعلها عميقة. ومن سلبيات هذه الطريقة، أن الأجهزة عالية التكاليف، وهي متنوعة وعديدة، وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والصدقية"

11 - ضبط السلوك ذاتياً :

وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبذا يستطيع السيطرة على سلوكه، فمثلاً مدير المبيعات الذي يواجه سيلاً مستمراً من شكاوى العملاء طيلة اليوم، يمكنه تغيير تدفق هذه الشكاوى عليه بتعيين مساعد له يقوم بالنظر في هذه الشكاوي ويحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط. كما يمكن للمدير تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب.

12 - الوعي الذاتي المتزايد :

يعني التركيز على الطريقة التي تتصرف بها في عملك بشكل طبيعي وبصفة خاصة في المواقف الاجتماعية أو عند التعامل مع الآخرين، ويلعب وعيك الذاتي دوراً هاماً ورئيسياً لكي تنسحب وتراجع من مواقف الأعباء المتزايدة عليك والبحث عن المساعدة والدعم عند حاجتك لذلك.⁸²

⁸² عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وتكمن أهمية الوعي في أننا نستطيع أن نغير من سلوكياتنا دون تغيير اتجاهاتها وهذه بدورها لن تتغير إلا إذا كان هناك وعي و ادراك من جانبنا بما ينبغي أن نقوم به لتحسين الظروف ولعل أهم اتجاه تنمية هو عدم الندفاع والتعامل مع كل مشكلة أو قضية.⁸³

13 - إعادة البناء المعرفي : 84

وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل او سين.

14 - الاهتمام بالفرد :

وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر وتبني السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج صحي شامل ومتوازن من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة، ونظام التنفس، واسترخاء العضلات، والتخيل الإيجابي، والتغذية. وتتضمن هذه الاستراتيجيات خمسة أبعاد:

أ - مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

ب - التوعية الغذائية.

ج - تخفيف الضغوط والاسترخاء.

د - اللياقة البدنية.

ه - الحساسية تجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى مساعدة الناس على المواءمة مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها

15 - شبكة العلاقات :

⁸³ طيب مروي ، نحال نجم الدين، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021، ص 30.

⁸⁴ حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص 345.

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقات والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

16 - المساندة الإجتماعية⁸⁵ :

ويتحقق ذلك متى ما نجح الشخص في أن يقيم دائرة من علاقات الصداقة الحميمة مع غيره من الأفراد الذي يشعر بالإرتياح لهم ويثق في نفس الوقت في إترانهم وصحة حكمهم على الأمور، حيث يقوم الفرد بتجاذب أطراف الحديث عن تلك الضغوط أو ما يسمى بعملية التنفيس عن النفس فإن الإمكانيات التي تتاح للفرد من علاقاته بالآخرين تساعده على تجنب الآثار السيئة، ويرى علماء الصحة النفسية أن مجرد التنفيس يشعر الفرد بالراحة النفسية ويستمد من ذلك مقدرة على تحمل تلك الضغوط بشكل أكثر صلابة مستقبلا .

17 - فرص العمل البديلة :

وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التي يعتقد فيها الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت حد الأمان ، وأنها تقترب به من نقطة الخطر ، في ذات الوقت الذي لم تفلح أي من الإستراتيجيات السابقة في التعامل معها ، ومن ثم فإن ترك العمل و البحث عن فرص عمل أخرى بديلة تصبح إحدى الإستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة للتخلص من الضغط وتغيير الموقف بكامله

18 - التوافق الإدراكي⁸⁶ :

يمكن الفرد من أن يتعلم كيف يتواءم ذهنه للتعامل مع العناصر المثيرة للضغوط وبصفة خاصة تلك التي لا يستطيع التحكم فيها أو التخلص منها ويتطلب الأمر أن تكون محاورا مع نفسك وتوجه إليها الأسئلة، مثل ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا لم تسير الأمور في مسارها الطبيعي وهل تستطيع التوافق معها أم لا؟ وغالبا ما تسبب محاوراتك مع نفسك بمثل الأسئلة السابقة في أن تعد نفسك للتوافق مع النتائج أو الآثار المتوقعة وأن تقلل الضغوط عندما تدرك أنك تستطيع أن تعيش وتحيا وتتعامل مع الآثار أو النتائج التي قد لا يكون هناك مفر من التعامل معها.

ثانيا - إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة :

⁸⁵ إسماعيل علي محمود، مرجع سبق ذكره ص ص 187-188.

⁸⁶ عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص ص 25.

ضغوط العمل لا تقتصر على نفسية او ظروف العامل فقط ، بل ان ظروف المؤسسة او مناخها بشكل عام يسبب مجموعة من الضغوط لا بد من وضع استراتيجيات للتصدي لها ، وتتمثل في :

1 - تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها ⁸⁷ :

بحيث توضح الدور، وتعرف كل فرد في المنظمة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وتبين له حدود السلطة والصلاحيات الموكلة إليه، أي يعرف الفرد ما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، مما يساعد على تجنب التنارع والصراع في الأدوار. كما أن تحليل وتوصيف الوظائف يساعد المؤسسة لتعرف درجة الضغوط في الأعمال المختلفة، وبالتالي تسند العمل المناسب للفرد المناسب الذي يمتلك القدرات التي تمكنه من القيام به.

2 - إعادة النظر في تصميم الأعمال ⁸⁸ :

بما يساعد على إثرائها، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية وذلك عن طريق منح المزيد من الصلاحيات، والاستقلالية، والحرية، وفتح المجال للتقدم والترقية...إخ

3 - إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد :

من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح والاتصالات، والمشاركة واللامركزية، وتفويض السلطة، واللا رسمية والمرونة.⁸⁹

اي انه يهدف إلى تغيير ظروف العمل المادية بما يتلاءم مع احتياجات الفرد العامل وتسهيل أداء عمله، ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار.⁹⁰

4 - المؤازرة الاجتماعية ⁹¹ :

⁸⁷ بن نعمان جمال ، بوزيدة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 144.
⁸⁸ كلاًش هناع، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 43.
⁸⁹ حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص 342.
⁹⁰ بن نعمان جمال ، بوزيدة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 144.
⁹¹ حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص 342.

من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشاركونه في أنشطتهم ... مما يبديد شعور الفرد بالعزلة والاعتراب.

5 - تخطيط و تطوير المسارات الوظيفية للأفراد :

بحيث يكون كل منهم على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، و في اي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي ، وكذلك فرص التقدم المتاحة أمامه.

6 - برامج مساعدة العاملين⁹²:

وتشمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضوا لها.

7 - الإرشاد :

بههدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صريح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.

ويمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد ، ويشترط ان يتم الارشاد بطريقة سرية تساعد الموظف على التكلم باريحية كما انها قد تمتد من الحياة العملية الى الحياة الخاصة على إعتبار ان لها اثر على اداء الموظف ومن هذه الطرق :

أ- الإرشاد الموجه

وفيه يتم الاستماع لمشكلة الموظف، يقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح.

ب - الإرشاد غير الموجه

وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدرا كبيرا من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة .

⁹² عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

ج - إرشاد التعاوني / بالمشاركة

وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والموظف) مسيطرا على عملية الإرشاد.

8 - نظم تدريب متطورة⁹³ :

إن تدريب الموظف على الأمور المتصلة بمهام وظيفته، يؤدي تلقائيا إلى زيادة كفاءة أدائه وبالتالي تخفيف ضغوط العمل ، خاصة إذا كانت هذه البرامج التدريبية تركز بشكل خاص على تنمية قدرات الفرد في التعامل مع مشكلات العمل وإكسابه المعارف والمهارات اللازمة في كيفية التعامل مع الغير ، وكيفية التصرف في المواقف المختلفة بالشكل المناسب .

9 - نظم وقنوات الاتصال :

إن توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل ، ويشعر العاملون بالمنظمة أن شكواهم تصل إلى أعلى مستوى ، ويؤكد أن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هو حقيقة ملموسة ، الأمر الذي يسهم في النهاية في عملية التخفيف من ضغوط العمل.

10 - التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم⁹⁴ :

ان المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرووسيهم لذلك يتعين ويجب على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ لإدارة والتنظيم بشكل جيد حتى يكون هناك جو من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

11 - تصميم وظائف ذات معنى :

تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها: زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد فيه الموظف أي متعة في أدائه للعمل المنوط به، وينقلب العمل إلى روتيني وممل، كما تفقد الوظائف معناها

⁹³إسماعيل علي محمود، مرجع سبق ذكره،ص 189.
⁹⁴أمنية عربي، يمينة بيطة، الضغوط المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022، ص 36.

وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها وعليه يكون العلاج والوقاية متمثلة في إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية وقيمة كبيرة.

12 - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

تعاني جميع المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تتبع من تغيرات في هياكل الوظائف والعلاقات والإجراءات وهذا يؤدي إلى القاء مزيد من الضغوط على العاملين ويمكن إعادة تصميم التنظيم بعدة طرق لعلاج كل مشاكل الضغوط كثيرة إضافة مستوى تنظيمي جديد، دمج الوظائف أو تقسيم الإدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر من الحجم وغيرها.

13 - الخدمات الطبية⁹⁵ :

لعلاج الأفراد الذين يعانون من ضغط العمل، وإجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب لهم الضغوط، للكشف مسبقاً عن أي مؤشرات على وجود مشكلات تسببها تلك الضغوط، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة بشأنها.

14 - نظم المشاركة في اتخاذ القرارات⁹⁶ :

إن بعد الأفراد عن مراكز اتخاذ القرار يولد لهم شعوراً بالاغتراب، وهذا ما قد يزيد من حدة الضغوط، إلا أن مشاركة المسؤول تابعيه في صنع القرارات ومشاورتهم في بعض القضايا التي يمكن أن تكون لهم صلة بها يعزز ثقتهم برئيسهم وبأنفسهم وهذا ما يزيد من ولائهم ويقلل الضغوط عليهم. لأن العمال ليسوا بمعزل عن القضايا والمستجدات الحاصلة في المؤسسة التي ينتمون إليها.

15 - إزالة الأخطار من بيئة العمل⁹⁷ :

ينتج الضغط في بعض الوظائف من تعرض العاملين لأخطار ميكانيكية أو كيميائية أو درجات حرارة شديدة أو ضوضاء وإضاءة غير مناسبة، ولهذا فإن تغيير هذه الظروف وإزالة الأخطار هو طريقة أخرى للتصدي للضغط في المستوى التنظيمي.

⁹⁵ كلاش هناء، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁹⁶ سمية شورك، أثر الضغوط المهنية على السلوك التنظيمي لدى العاملين، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم والعمل، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، 2019، ص 34.

⁹⁷ صولة خديجة، سيدي عثمان عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الخلاصة

في ختام هذا الفصل، ندرك أن فرق العمل قد تحولت إلى ركيزة أساسية للنجاح في عالم الأعمال المعاصر، خاصة في ظل التغييرات المتسارعة التي تتطلب مرونة وابتكارا.

فمن خلال تشكيل فرق العمل وإدارتها بفعالية، يمكننا خلق بيئة تنافسية تحفز التعلم والإبداع والابتكار لدى الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف وتعزيز التطور في بيئة الأعمال الديناميكية. ولكن، لا يمكن لهذه الفرق تحقيق إمكاناتها الكاملة دون التغلب على تحديات ضغوط العمل.

ففهم طبيعة هذه الضغوط ليس ترفا، بل ضرورة لخلق بيئة عمل صحية وفعالة تساعد على تطوير استراتيجيات فعالة للتكيف معها.

إذ أن ضغوط العمل ليست تحديا فرديا فقط، بل هي تحد يواجه كلا من الفرد والمؤسسة، فعلى مستوى الفرد، تؤثر هذه الضغوط على الإنتاجية والتركيز والصحة العامة، أما على مستوى المؤسسة، فإنها تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدلات التغيب عن العمل، مما يؤثر سلبا على الأداء العام.

ولذلك، فإن اتخاذ خطوات فعالة لإدارة ضغوط العمل يعد ضروريا لضمان النجاح المستدام لكل من الفرد والمؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

دراسة حالة لعمال

سونغاز

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز، أو كما تعرف اختصارا بـ "سونلغاز"، من أهم المؤسسات الجزائرية العمومية. فهي تلعب دورا حيويا في توفير احتياجات المواطنين من الكهرباء والغاز الطبيعي، وذلك عبر شبكة واسعة من التوزيع تشمل مختلف أنحاء البلاد.

وفي هذا المبحث سنتعرف عليها بشكل معمق، وذلك من خلال التعرف على مايلي:

المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة الأم

الفرع الأول : تعريف المؤسسة على مستوى الوطني

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

الفرع الثاني : مراحل نشأة و تطوير سونلغاز

لقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

1 - ما قبل تأسيس كهرباء وغاز الجزائر (أو جي يا) 1944 :

لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، حيث كانت محتكرة من طرف الفرنسي "LE BON" و سميت باسمه "COMPANY LE BON" و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج ، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947.

2 - تأسيس كهرباء وغاز الجزائر (أو جي يا) 1946 :

في بداية القرن العشرين، كانت أيادي الشركات الاستعمارية لا تزال تحتكر قطاع الطاقة في الجزائر، حيث تم تمديد اعتماد قانون التأميم الفرنسي رقم 46-628 المؤرخ 8 أفريل 1946، والذي يؤسس لامتداد تأميم شركات الكهرباء والغاز الموجودة في الجزائر، ليتم بعدها وبموجب المرسوم رقم 47-1002 الصادر في

5 جوان 1947، تكريس إنشاء شركة الكهرباء والغاز الجزائرية (أوجي يا) و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي .

وفي ظل النموذج الاستعماري، ظلت الجزائر تحتكم على شبكة كهرباء ذات القدرة المنخفضة، مخصص للمناطق الزراعية الاستعمارية، الصناعات الصغيرة، الإنارة، الاحتياجات المنزلية، وعدد قليل من الصناعات الغذائية (المطاحن، الحلويات، السميد) والصناعات المختلفة مثل الصناعات الاستخراجية، السكك الحديدية والنقل المكهرب(ترامواي) .

3 - حل(أو جي يا) وإنشاء شركة سونلغاز 1969 :

في قطيعة مع العهد الاستعماري، واستجابة للخيارات السياسية والاقتصادية، شهد عام 1969 حل شركة كهرباء وغاز الجزائر(أو جي يا)، وتم استبدالها بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، وذلك بموجب المرسوم رقم 59-69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1966 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

وبموجب ذات القانون، منحت للشركة الجديدة حق احتكار إنتاج، نقل، توزيع، استيراد وتصدير الكهرباء، فضلا عن احتكار توزيع الغاز الطبيعي وبيعه في البلاد .

4 - نقطة التحول في إعادة الهيكلة الأولى 1983 :

في عام 1983، وبعد أربعة عشر عاما من ميلادها، أجرت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة، تم بموجبها إنشاء خمس شركات للأشغال المتخصصة وهيئة للتصنيع، ويتعلق الأمر بكل من:

1 - كهريف" للكهربة الريفية"

2 - كهركيب" للمنشآت والتركيب الكهربائي"

3 - كنگاز" لإنجاز القنوات الغازية"

4 - إنزغا" للهندسة المدنية"

5 - التركيب" للتركيب الصناعي"

6 - آ أم سي" لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة"

اختيار هذا النموذج الجديد (الشركة الأم والفروع)، منح لسونلغاز قدرات جديدة لإدارة وتسيير مشاريعها، حيث سمح هذا التنظيم الإداري للشركات الجديدة بلعب دور رائد في إنشاء البنى التحتية للكهرباء والغاز، وبت المجمع على رأس النظام الحالي للتسيير، استقلالية الإدارة والاستجابة السريعة في بيئة ديناميكية ثابتة.

5 - (EPIC) سونلغاز تستقل ماليا 1995 :

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم.

وتتمتع بالشخصية المعنوية مع التمتع بالاستقلال المالي، وتخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعتبر تاجرا في علاقاتها مع أطراف أخرى، وينص ذات المرسوم على أن تتكفل سونلغاز بمهمة الخدمة العمومي.

6 - التجارة في قلب الاستراتيجية الجديدة 2002 :

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في الفاتح جوان 2002، أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، شركة ذات أسهم. وضع يمنح لسونلغاز إمكانية توزيع نشاطها إلى مجالات تابعة لقطاع

الطاقة و التدخل خارج حدود الجزائر، و بصفتها شركة ذات اسهم يجب ان تمتلك اسهما مالية و قيم منقولة.. كما يمكن لها أخذ حصص من شركات أخرى وكذا العمل على المستوى الدولي

7 - نشأت فروع التوزيع 2004 :

تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة.

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

8 - رفع تحديات سونالغاز و إعادة الهيكلة 2005 :

برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

9 - الانتهاء من إعادة الهيكلة والتجديد 2009 :

بين عامي 2007 و2009، شرع مجمع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة والتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء 33 شركة فرعية و6 شركات بالشراكة المباشرة، مع افتتاح معهد تكوين الكهرباء والغاز (إيفاغ) سنة 2007، فضلا عن إنشاء شركات للهندسة وأنظمة المعلومات وإدارة العقارات (سيق، إليت وسوبياغ)، ودمج شركة الرويبة للإضاءة في 2009 ، وهذا لاستكمال تحولها إلى شركة قابضة، مصممة على تطوير وتعزيز البنى التحتية للكهرباء والغاز. ديناميكية الاستثمار التي عرفها المجمع شملت بدون استثناء جميع المهن وكافة التراب الوطني .

10 - سونلغاز شركة قابضة 2011 :

بتاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز، المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب .

منذ ذلك التاريخ أصبحت سونلغاز، شركة ذات أسهم في شكل شركة قابضة دون انشاء شركة معنوية جديدة، كما تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمع .

11 - نقلة جديدة..مسار جديد: الطاقات المتجددة 2012 :

بدأت الطاقات المتجددة، لا سيما الطاقة الكهروضوئية تتطور في الجزائر منذ عقدين، سونلغاز الرائدة في هذا المجال قامت بتزويد 18 بلدية نائية في الجنوب الكبير، ما بين 1998 و2001، حيث تم إضافة فرع للطاقة الشمسية.

12 - سونلغاز في قلب التنمية 2014 / 2015 :

في عام 2014، وبالشراكة مع "جنرال إلكتريك"، تم إنشاء شركة جديدة أطلقت عليها تسمية "توربينات جنرال إلكتريك الجزائر (جيات)، والتي أصبحت مسؤولة عن إنشاء وتشغيل مجمع صناعي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة)، موجه لإنتاج توربينات الغاز وتوربينات البخار.

وكذا شراكة أخرى مع شركتي "هونداي ودايو"، حيث تم إنشاء شركة تسمى (هيانكو)، المسؤولة عن توفير خدمات (الهندسة والمشتريات والبناء) للمنشآت الطاقوية الصناعي.

13 - تنظيم جديد في مجال التوزيع 2017 :

شهدت سنة 2017 هيكلية جديدة، سمحت بتطوير وتحسين كفاءة شركات المجمع، وكذا تجميع خبراتها وتنسيق معارفها، لذلك فإن مهن التوزيع تندرج ضمن كيان واحد تحت تسمية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (أس دي سي)، والتي هي نتيجة لإدماج واستيعاب هذه الأخيرة لشركات التوزيع (أس دي يو) (أس دي أو) (أس دي يا) .

14 - استراتيجية جديدة من أجل آفاق جديدة 2020 / 2021 :

يتضمن المخطط الاستراتيجي لسونلغاز 2035، طموحات المجمع، حيث تعيد هذه الاستراتيجية تركيز مهام سونلغاز على اختصاصها كشركة تعمل في مجال إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز، حيث يركز هدف الشركة الرئيسي على توفير طاقة مسؤولة وضمن خدمة عمومية ذات جودة تساهم في ضمان راحة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة، ومن أجل تنفيذ هذا المخطط الاستراتيجي، تم إرساء تنظيم جديد على مستوى المجمع يعمل على مستويين، تتمثل فيما يلي :

1 - على مستوى المجمع :

إنشاء شركتين قابضتين على مستوى المجمع، مملوكة بنسبة 100٪ للشركة القابضة سونلغاز :

أ - الشركة القابضة للهندسة والإنشاءات، والتي ستمارس دورا هرميا على شركات الأشغال وشركات الهندسة :

CEEG ،HYENCO ،KAHRIF ،KAHRAKIB ،KANAGHAZ ،ETTERKIB ،
INERGA TRANSMEX

ب - الشركة القابضة للصناعات، والتي ستمارس هي الأخرى دورا هرميا على شركات :

MEI ،AMC ،VIJAI ،BHI ،SEDIVER ،GEAT

كما تم الإبقاء على شركة واحدة للأمن والوقاية من خلال عملية ادماج من قبل شركة SWAT لثلاث شركات أخرى هي SAR و SAT و SAH

2 - على مستوى الشركة القابضة :

تحويل أقطاب الأنشطة إلى إدارات تنفيذية يتم إلحاقها وظيفيا بشركات مجمع سونلغاز حسب الأشغال والنشاط، على النحو التالي :

أ - الإدارة التنفيذية للإنتاج التقليدي والطاقات المتجددة

ب - الإدارة التنفيذية لنقل وتوزيع الطاقة

ج - الإدارة التنفيذية لأنشطة الخدمة

د - استحداث أمانة عامة مسؤولة عن الهياكل المكلفة بأنشطة الاتصال، الممتلكات والخدمات، الشؤون القانونية، الأمن الداخلي، الصحة، الأمن والبيئة

هـ - (DCG) إنشاء إدارة مركزية مسؤولة عن إدارة الأداء والرقابة الإدارية

و - (DAJ) إنشاء إدارة الشؤون القانونية

ز - (DDI) إنشاء إدارة مركزية للتنمية الدولية

ح - تحويل الإشراف والمراقبة لشركة "إيفاغ" إلى المديرية التنفيذية للرأس المال البشري وتطوير التنظيم .

الفرع الثالث : المجمع و الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز

1 - مجمع سونلغاز

يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. تم إنشاء الشركة عام 1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في تزويد الجزائريين بالطاقة.

بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفل بإدارة مجمع متعدد الشركات والمهن

وقد لعب مجمع سونلغاز دورا رئيسيا في مسار التنمية الاقتصادية والإجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99 بالمائة بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65 بالمائة حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز

ويتكون مجمع سونلغاز اليوم من 11 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 10 شركات بالمساهمة بصفة مباشرة و غير مباشرة

و يتضح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (10) : مجمع سونلغاز



المصدر : الموقع الرسمي لسونلغاز

2 - الهيكل العام :

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية :

1 - المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

2 - تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى

مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوي على عدة أقسام تتمثل فيما يلي :

- قسم الموارد البشرية

- قسم تشغيل الأنظمة المعلوماتية

- قسم الدراسات و الأشغال الكهرباء و الغاز

- قسم العلاقات التجارية

- قسم استغلال الكهرباء

- قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة

- بالاضافة إلى شعبة الشؤون العامة

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى ،
وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة بالمخططات الهيكلية) المؤرخين بـ 06
مارس 2005.

الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر : عن رئيس مصلحة التكوين

المطلب الثاني : البطاقة الفنية للمؤسسة المحلية

الفرع الأول : تعريف المؤسسة على مستوى المحلي

تعتبر المديرية الجهوية بالأغواط صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد). وكانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

الفرع الثاني : أسباب إنشاء مديريات الجهوية للتوزيع و المهام الموكلة إليها

1 - أسباب إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

2 - المهام الموكلة إليها :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديريةية الوسط لاستعماله في الخدمات و النشاطات التي تقوم بها ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة

(الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتجاتها

والاستمرارية في الخدمات.

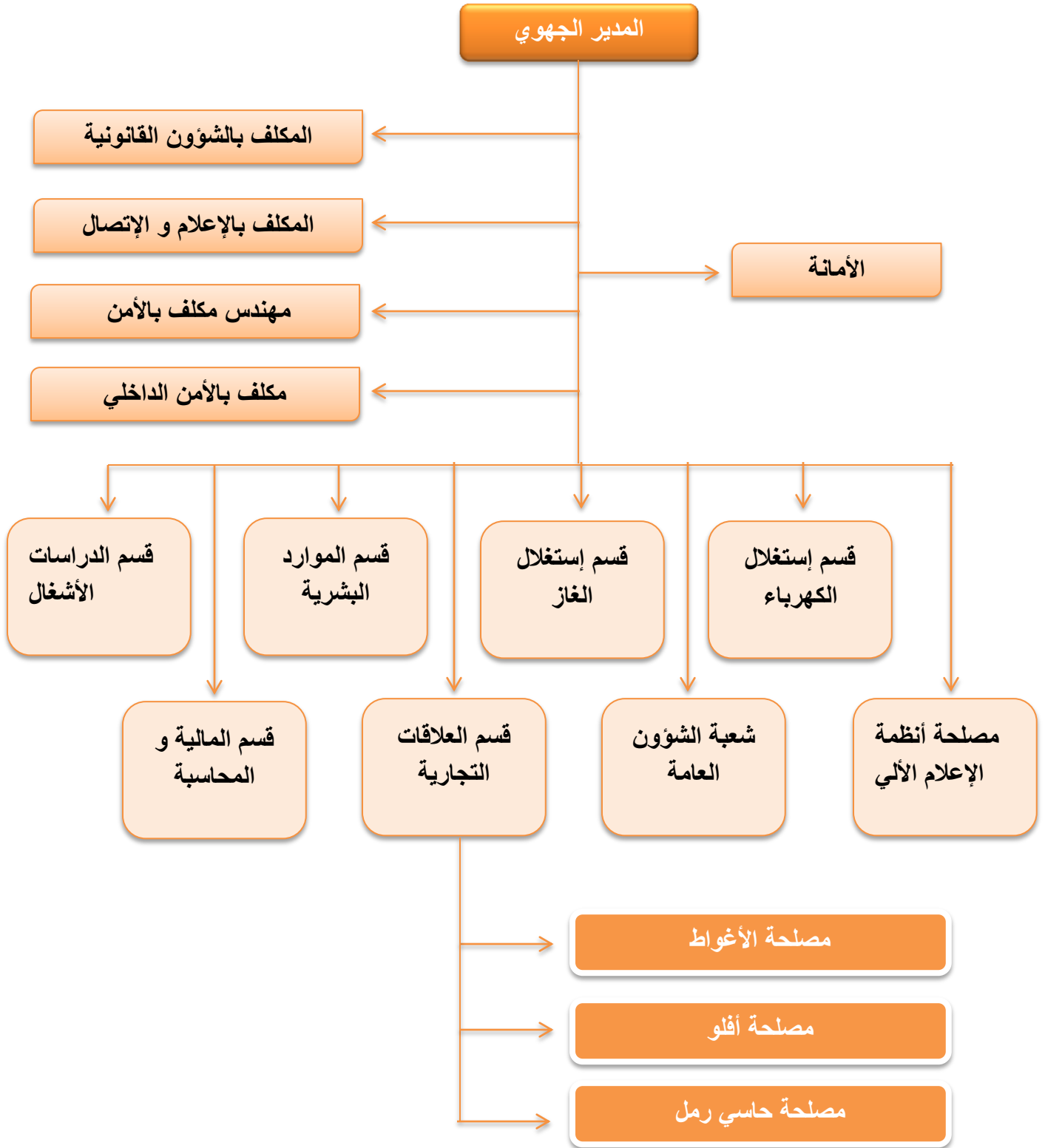
- تسيير الموارد البشرية والمادية التابعة للمديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية.
- استمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي العام لمديرية التوزيع المحلية

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديريةية التوزيع، وتضم مديريةية بالأغواط -386- عامل بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية . و يحتوي هيكل المديرية الجهوية على :

- الأمانة
- ♦ قسم الموارد البشرية
- ♦ قسم المالية و المحاسبة
- مكلف بالشؤون القانونية
- ♦ قسم العلاقات التجارية
- ♦ مصلحة أنظمة الإعلام الآلي
- مكلف بالإعلام و الاتصال
- ♦ قسم استغلال شبكة الكهرباء
- ♦ شعبة الشؤون العامة
- مهندس مكلف بالأمن
- ♦ قسم استغلال شبكة الغاز
- مكلف بالأمن الداخلي
- ♦ قسم الدراسات و الأشغال
- و لها مقطعات تابعة لها و هم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل

الشكل رقم (12) : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط



- تعريف كل مصلحة :

- 1 - المدير الجهوي :** هو المسؤول عن إدارة وتنسيق جميع الأنشطة والعمليات داخل منطقة جغرافية محددة. يتولى تنفيذ السياسات العامة للشركة أو المؤسسة على المستوى الجهوي، وضمان تحقيق الأهداف والغايات المحددة.
- 2 - المكلف بالشؤون القانونية :** هو المسؤول عن تقديم المشورة القانونية والتأكد من أن جميع الأنشطة والمعاملات القانونية للشركة أو المؤسسة تتوافق مع القوانين واللوائح. قد يتولى أيضا إعداد وصياغة العقود، والتعامل مع النزاعات القانونية، وتمثيل المؤسسة في القضايا القانونية.
- 3 - المكلف بالإعلام والاتصال :** هو المسؤول عن إدارة جميع جوانب الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما في ذلك العلاقات العامة، والتواصل مع وسائل الإعلام، وإعداد البيانات الصحفية، وتنظيم الفعاليات، والتواصل مع الجمهور والموظفين.
- 4 - مهندس مكلف بالأمن :** المهندس المسؤول عن تصميم وتطبيق وتقييم الأنظمة والتدابير الأمنية لضمان حماية الأفراد والممتلكات والمعلومات من التهديدات والمخاطر المحتملة.
- 5 - مكلف بالأمن الداخلي :** هو المسؤول عن تطبيق وتنفيذ الإجراءات والتدابير الأمنية داخل المؤسسة لضمان سلامة الموظفين والممتلكات والمعلومات. يتضمن ذلك مراقبة الدخول والخروج، وتفتيش المباني، والتعامل مع الطوارئ.
- 6 - قسم استغلال الكهرباء :** هو القسم المسؤول عن تشغيل وصيانة شبكات توزيع الكهرباء وضمان توصيل الكهرباء بشكل آمن وفعال إلى المستهلكين. يتولى أيضا معالجة الأعطال والانقطاعات في التيار الكهربائي.
- 7 - قسم استغلال الغاز :** هو القسم المسؤول عن تشغيل وصيانة شبكات توزيع الغاز وضمان توصيل الغاز بشكل آمن وفعال إلى المستهلكين. يتولى معالجة تسريبات الغاز والأعطال في الشبكة.
- 8 - قسم الموارد البشرية :** هو القسم المسؤول عن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، بما في ذلك التوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والمزايا والتعويضات، وعلاقات الموظفين.

- 9 - قسم دراسات الأشغال :** هو القسم المسؤول عن إجراء الدراسات والتخطيط والإشراف على تنفيذ المشاريع والأعمال الهندسية. يتضمن ذلك تقييم الجدوى، وإعداد التصاميم والمخططات، وتقدير التكاليف.
- 10 - مصلحة أنظمة الإعلام الآلي:** هو القسم المسؤول عن إدارة وصيانة وتطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة. يشمل ذلك الشبكات، والبرمجيات، والأجهزة، وأمن المعلومات.
- 11 - شعبة الشؤون العامة:** شعبة الشؤون العامة هي وحدة تنظيمية داخل المؤسسة أو المنظمة تتولى مسؤولية إدارة وتنسيق جميع الأنشطة التي تتعلق بالتواصل مع الجمهور والشركاء الخارجيين.
- 12 - قسم العلاقات التجارية:** هو القسم المسؤول عن إدارة العلاقات مع العملاء والشركاء التجاريين وتطوير استراتيجيات التسويق والمبيعات لتعزيز وتحسين أداء الأعمال التجارية للمؤسسة.
- 13 - قسم المالية والمحاسبة:** هو القسم المسؤول عن إدارة الأمور المالية والمحاسبية داخل المؤسسة، بما في ذلك إعداد الميزانيات، والتقارير المالية، والتحليل المالي، وضمان الامتثال للمعايير المحاسبية والضريبية.
- 14 - الأمانة :** هي وحدة تنظيمية داخل المؤسسة أو المنظمة تعنى بإدارة الوثائق الرسمية والملفات والاتصالات الداخلية والخارجية. كما تتولى الأمانة العديد من المهام الإدارية الهامة التي تساهم في تسهيل عمل الإدارة العليا وضمان سير العمليات بفعالية وكفاءة.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد الإطار المنهجي عنصرا هاما في أي دراسة علمية. فهو يضمن دقة وصحة البيانات وتحسين موثوقية الدراسة وتسهيل عملية تحليل البيانات وتحسين وضوح الدراسة.

وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث، و ذلك من خلال التعرف على مايلي :

المطلب الأول : منهج و مجتمع الدراسة

الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من الأفراد التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي، فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كامل أفراد المجتمع يتم اختيار جزء من ذلك المجتمع و يسمى العينة ثم تعمم نتائج الإختبار على المجتمع ككل .

تكون مجتمع دراستنا من إجمالي العاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الاغواط، وذلك لدراسة تأثير فرق العمل على ضغوط العمل بالنسبة لمجتمع الدراسة، ولتحقيق الدراسة اخترنا عينة عشوائية مكونة من 46 عامل من عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 46 إستبانة تم استرجاع منها 45 إستبانة أي بنسبة 97.8 % . و الجدول التالي يوضح الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة :

الجدول رقم (03) : الاستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	الإستبانة
100	46	عدد الإستمارات الموزعة
97.82	45	عدد الإستمارات المسترجعة
93.47	43	عدد الإستمارات الصالحة
4.34	02	عدد الإستمارات الغير صالحة
2.17	01	عدد الإستمارات الغير مسترجعة

المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : حدود الدراسة

تم تنفيذ الدراسة، تطبيقاتها، حساب نتائجها و تفسيرها ضمن :

- حدود زمنية : تتمثل في العام الدراسي 2023 - 2024

- حدود مكانية : وهي مرتبطة بمكان تطبيق الدراسة وهي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.

- حدود بشرية : تتمثل في عينة من عمال وموظفي المديرية الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.

المطلب الثاني : أساليب الدراسة

الفرع الأول : الأساليب الإحصائية

تم معالجة البيانات المتحصل عليها من الإستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SCIENCES SOCIAL FOR PACKAGE STATISTICAL"، أو SPSS ، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، ولأجل ذلك فقد قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS، بإستخدام الإختبارات الإحصائية التالية :

- التكرارات و النسب المئوية : للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، و تحديد اتجاه إجاباتهم لعبارات محاور الدراسة.

- المتوسط الحسابي : و ذلك لمعرفة مستوى ارتفاع أو انخفاض درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الإستبيان .

- الانحراف المعياري : لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الفدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل تشتتت في إجابات أفراد العينة، و العكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح .

- معامل الارتباط : لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه .

- إختبار ألفا كرومباخ (Alpha s'Cronbach) : وذلك لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

- معامل إرتباط بيرسون (Coefficient Correlation Pearson) : لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الإرتباط والعلاقة بين المتغيرين فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الإرتباط قوي وموجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الإرتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن يعدم.

- الإختبار الإحصائي (ANOVA Way One) : لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.

- إختبار t-test : لإختبار العينات المستقلة، لمعرفة أثر المتغير المستقل حول متغيرات الدراسة.

- معامل التحديد (R2) : لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقبل .

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

يستخدم الباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لإجراء الدراسة الميدانية ، ولإختيار الأداة المناسبة للدراسة فإن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث الأداة الواجب إستخدامها . و بالنسبة لهذه الدراسة و بهدف جمع البيانات اللازمة فلقد تم الاعتماد على :

1 - المقابلة الحرة:

لا تتضمن المقابلة الغير مقننة أسئلة للمحاور المحددة و انما يترك الحديث مفتوحا بمجرد الشروع بمناقشة كل محور، لكن لا يجب ان يخرج الحديث عن اطار محاور الموضوع المحدد.

2 - السجلات و الوثائق:

تعد وسيلة من وسائل جمع البيانات و المعلومات و تكون اما على شكل صور او مخططات و تمت الإستفادة منها من خلال:

- بيانات حول المؤسسة و الهيكل التنظيمي الخاص بها.

3 - اسلوب التحليل :

- الأسلوب الكمي : هو ترجمة المعلومات المتحصل عليها من الميدان (استمارة الإستبيان) الى قيم رقمية تمثلت في تكرارات و نسب مئوية (احصاء بسيط) .

- الأسلوب الكيفي : هو تفسير و تحليل بيانات استمارة الإستبيان تفسيراً نوعياً اعتماداً على المنهج الوصفي و التحليلي من اجل التوصل الى النتائج التي تهدف اليها الدراسة .

4 - الإستبيان :

يعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، لأنها "تترك الحرية للمستجوب للإجابة دون أي تأثيرات من قبل الباحث، إضافة لتدني التكاليف المرتبطة بالجهد والوقت"، وبناءاً على ذلك فقد تم إعداد استبانة بحث و جهت إلى أفراد العينة العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز في الأغواط .

وقد اتبعنا الخطوات التالية للوصول إلى الإستبيان النهائي :

1 - مراجعة بعض الأدبيات و الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة (فرق العمل و ضغوط العمل) و الاستفادة منها في صنع الإستبيان و صياغة فقراته المتعلقة بالمحورين المتغير التابع و المتغير المستقل.

2 - استشارة و مراجعة الأستاذ المشرف فيما يخص المحاور و العبارات التي سيتناولها الإستبيان.

3 - إعداد الإستبيان في نسخته التجريبية و تقديمه للأستاذ المشرف للمراجعة و التصحيح .

4 - إعادة صياغة الإستبيان بناءاً على تصحيحات الأستاذ المشرف للحصول على النسخة الأولية من الإستبيان مصححة

5 - عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط .

6 - و بناءاً على آراء الأساتذة المحكمين و توجيهات الأستاذ المشرف تم التعديل، الحذف و الإضافة على الإستبيان الأولي لتتوصل إلى الإستبيان في صورته النهائية المحكمة .

وقد تم تصميم الاستبيان من خلال تقسيمه إلى قسمين على النحو التالي :

القسم الأول : ويحتوي على البيانات الشخصية و الوظيفية للموظف كالجنس، السن، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة. وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية و الوظيفية من خلال تحويلها إلى أرقام تساعدنا في إدخالها لبرنامج SPSS .

و يتضح ذلك في الجداول التالي :

الجدول رقم (04) : ترميز البيانات الشخصية والوظيفية " الجنس "

البيانات	الرمز
ذكر	1
أنثى	2

المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم (05) : ترميز البيانات الشخصية والوظيفية " السن "

البيانات	الرمز
أقل من 30 سنة	1
من 30 إلى 40 سنة	2
أكبر من 40 سنة	3

المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم (06) : ترميز البيانات الشخصية والوظيفية " المستوى التعليمي "

البيانات	الرمز
البكالوريا أو أقل	1
جامعي	2
دراسات عليا	3

المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم (07) : ترميز البيانات الشخصية والوظيفية " سنوات الخبرة "

البيانات	الرمز
أقل من 5 سنوات	1
من 5 إلى 10 سنوات	2
أكبر من 10 سنوات	3

المصدر : من إعداد الطالبة

القسم الثاني : و يحتوي على محورين :

المحور الأول : يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في فرق العمل، و يتكون من 4 أبعاد تتمثل فيما يلي :

- البعد الأول : وضوح الأهداف ويتكون من 4 عبارات (من العبارة 1 إلى العبارة 4)

- البعد الثاني : التعاون ويتكون من 4 عبارات (من العبارة 5 إلى العبارة 8)

- البعد الثالث : الإنفتاح و التيسير و يتكون من 7 عبارات (من العبارة 9 إلى العبارة 15)

- البعد الرابع : إدارة الفريق و يتكون من 6 عبارات (من العبارة 16 إلى العبارة 21)

أما فيما يخص المحور الثاني فهو يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في ضغوط العمل، ويتكون من 4 أبعاد كذلك ، وتتمثل فيما يلي :

- البعد الأول : بيئة العمل و يتكون من 5 عبارات (من العبارة 1 إلى العبارة 5)

- البعد الثاني : الأجور و المكافآت ويتكون من 5 عبارات (من العبارة 6 إلى العبارة 10)

- البعد الثالث : عبئ الوظيفة ويتكون من 5 عبارات (من العبارة 11 إلى العبارة 15)

- البعد الرابع : غموض الدور و يتكون من 7 عبارات (من العبارة 16 إلى العبارة 22)

كما تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي ذو الخمس درجات لتقييم الإجابات المتحصل عليها من العاملين في المؤسسة، و قد تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية إدخالها في برنامج SPSS ومعالجتها كالتالي :

الجدول رقم (08) : توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لسلم ليكارت الخماسي.

جيد	حسن	متوسط	دون المتوسط	ضعيف
5	3	3	2	1
4.20 إلى 5.00	3.40 إلى 4.19	2.60 إلى 3.39	1.80 إلى 2.59	1.00 إلى 1.79

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

الفرع الأول : إختبار صدق الأداة

ويقصد بصدق الاداة التحقق من قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ، أي أن يقيس ما وضع لأجل قياسه، وليس شيئاً آخر، وقد إعتدنا على نوعين من الصدق وهما:

أ- الصدق الظاهري (الصدق الإداري) : يقصد به أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه، وأن يكون مضمون الاختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية. يتم تصميم الاستبيان على هذا الأساس و بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، ومحاورها، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، يتم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات، وتصحيح العبارات غير الملائمة، ثم تطوير الاستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المحكمين و المشرف لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية

ب - الصدق الداخلي : يقصد بالإتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبانة مع البعد أو المتغير الذي تنتمي إليه هذه العبارة. ولتحقيق ذلك يتم حساب معاملات الإرتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليها كما توضحه الجداول التالية :

الجدول (09) : معاملات الارتباط لعبارات محور وضوح الأهداف

Q4	Q3	Q2	Q1	العبارة
**0.656	**0.859	**0.736	**0.667	المتوسط

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول السابق أن: معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد (وضوح الأهداف) مع المحور الذي تنتمي إليه (فرق العمل) موجبة ، و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ إذ أنها تتراوح بين 0,656 و 0,859 . ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الأول للمتغير المستقل ، كما تظهر أنها صالحة لقياس وضوح الأهداف .

الجدول (10) : معاملات الارتباط لعبارات محور التعاون

Q8	Q7	Q6	Q5	العبارة
**0.872	**0.804	**0.828	**0.804	المتوسط

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول السابق أن: معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد (التعاون) مع المحور الذي تنتمي إليه (فرق العمل) موجبة ، و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ إذ أنها تتراوح بين 0,804 و 0,872 . ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثاني للمتغير المستقل ، كما تظهر أنها صالحة لقياس التعاون داخل الفريق

الجدول (11) : معاملات الارتباط لعبارات محور الإنفتاح و التيسير

Q12	Q11	Q10	Q9	العبارة
**0.797	**0.753	**0.774	**0.745	المتوسط

Q15	Q14	Q13	العبارة
**0.844	**0.868	**0.850	المتوسط

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول السابق أن: معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد (الإنفتاح و التيسير) مع المحور الذي تنتمي إليه (فرق العمل) موجبة، و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ إذ أنها تتراوح بين 0,745 و 0,868 . ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثالث للمتغير المستقل، كما تظهر أنها صالحة لقياس الإنفتاح و التيسير

الجدول (12) : معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة الفريق

Q19	Q18	Q17	Q16	العبارة
**0.898	**0.814	**0.902	**0.698	المتوسط

Q21	Q20	العبارة
**0.871	**0.746	المتوسط

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول السابق أن: معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد (إدارة الفريق) مع المحور الذي تنتمي إليه (فرق العمل) موجبة، و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ إذ أنها تتراوح بين 0,698 و 0,902 . ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الرابع للمتغير المستقل، كما تظهر أنها صالحة لقياس إدارة الفريق

الجدول (13) : معاملات الارتباط لعبارات محور بيئة العمل

Q26	Q25	Q24	Q23	Q22	العبرة
**0.592	**0.867	**0.753	**0.835	**0.778	المتوسط

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

يتضح من الجدول السابق أن: معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد (بيئة العمل) مع المحور الذي تنتمي إليه (ضغوط العمل) موجبة، و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ إذ أنها تتراوح بين 0,592 و 0,867 . ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الأول للمتغير التابع، كما تظهر أنها صالحة لقياس بيئة العمل

الجدول (14) : معاملات الارتباط لعبارات محور الأجور و المكافآت

Q31	Q30	Q29	Q28	Q27	العبرة
**0.830	**0.765	**0.853	**0.852	**0.854	المتوسط

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول السابق أن: معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد (الأجور و المكافآت) مع المحور الذي تنتمي إليه (ضغوط العمل) موجبة، و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ إذ أنها تتراوح بين 0,765 و 0,830 . ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثاني للمتغير التابع، كما تظهر أنها صالحة لقياس الأجور و المكافآت

الجدول (15) : معاملات الارتباط لعبارات محور عبئ الوظيفة

Q36	Q35	Q34	Q33	Q32	العبرة
**0.895	**0.855	**0.753	**0.861	**0.799	المتوسط

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول السابق أن: معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد مع المحور الذي تنتمي إليه موجبة ، و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ إذ أنها تتراوح بين 0,753 و 0,895 . ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الثالث للمتغير التابع و أنها صالحة لقياس عبئ الوظيفة

الجدول (16) : معاملات الارتباط لعبارات محور غموض الدور

العبارة	Q37	Q38	39	Q40	Q41
المتوسط	**0.791	**0.739	**0.777	**0.877	**0.900

العبارة	Q42	Q43
المتوسط	**0.861	**0.822

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

يتضح من الجدول السابق أن: معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات البعد (غموض الدور) مع المحور الذي تنتمي إليه (ضغوط العمل) موجبة ، و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ إذ أنها تتراوح بين 0,739 و 0,900 . ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور الرابع للمتغير التابع ، كما تظهر أنها صالحة لقياس غموض الدور.

الفرع الثاني : إختبار ثبات الأداة

يقصد بإختبار ثبات الأداة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف وعلى نفس العينة، ويقاس ثبات الأداة بحساب معامل (Alpha Cronbach)، وقد تم حساب الثبات الكلي لجميع محاور الإستبانة وقيمه مبينة في الجدول التالي :

الجدول (17) : نتائج إختبار الثبات الكلي (جميع الفقرات)

العدد	ألفا كرونباخ	الثبات
43	0.906	0.951

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الفا كرونباخ الكلي تساوي 0.906 أي أنها اكبر تماما من 0.6 و هي درجة جد عالية وهذا ما يكسب الإستبيان مصداقية كبرى لتحقيق نتائج الدراسة، أي أن قيمة الثبات الكلي للاستبانة محققة.

وعليه يمكننا القول أن عينة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات و تجانس مرتفعة، وهو ما يتيح لنا إمكانية إستعمال هذا الإستبيان كأداة قياس موثوقة تساعدنا على قياس المتغيرات المدروسة، نظرا لما تعطيه لنا من نتائج و اجابات دقيقة تجعلها اداة صالحة لهذه الدراسة .

المبحث الثالث : نتائج الدراسة والإختبارات الإحصائية

سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة المتحصل عليها بعد معالجة البيانات ببرنامج SPSS، كما سنقوم بتحليلها للوصول الى اجابات .

المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

سننظر في هذا المطلب الى تحليل نتائج القسم الأول من الإستبيان المتعلق بالمعلومات الشخصية و الوظيفية للعينة المدروسة ، ويتضح ذلك في الجداول التالية :

الفرع الأول : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

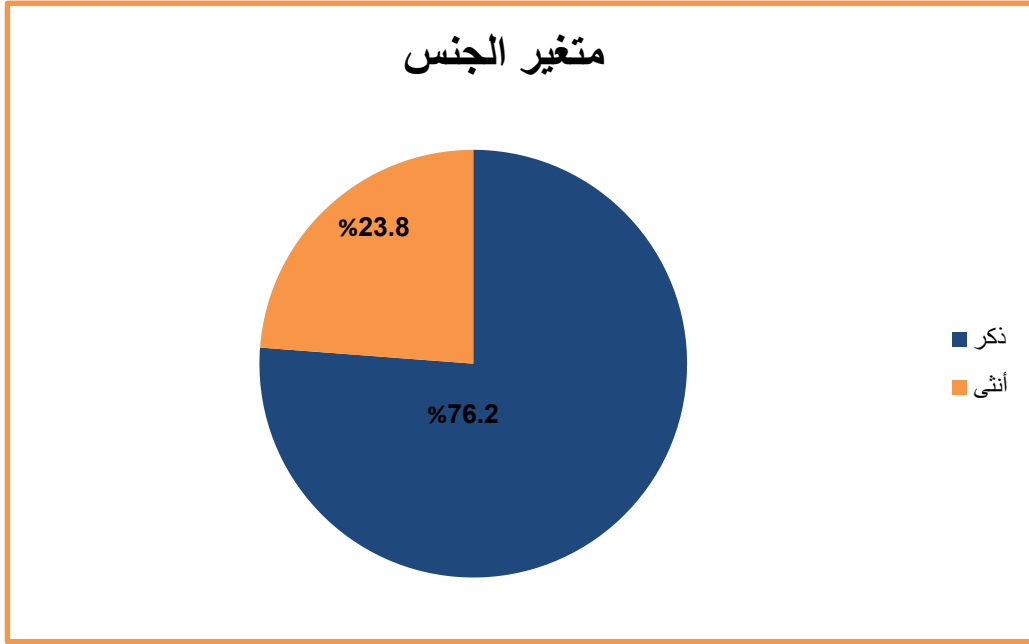
بعد إدخال بيانات العينة المدروسة و معالجتها في برنامج SPSS تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول (18) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	76.2 %
	أنثى	10	23.8 %
	المجموع	42	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

الشكل (13) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإعتماد على الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ وجود فرق شاسع بين الذكور و الإناث في العينة المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، حيث نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (32) فردا بنسبة 76.2% من المجموع الكلي للعينة (42 عامل)، بينما بلغ عدد الإناث (10) أفراد بنسبة 23.8% من المجموع الكلي للعينة (42 عامل) .

ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الفنية التي تتطلب خروج الموظفين للعمل ميدانيا و هذه العملية تتطلب ذكور للقيام بها ، في حين أن الإناث يقتصر عملهن على العمل الإداري فقط

الفرع الثاني : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

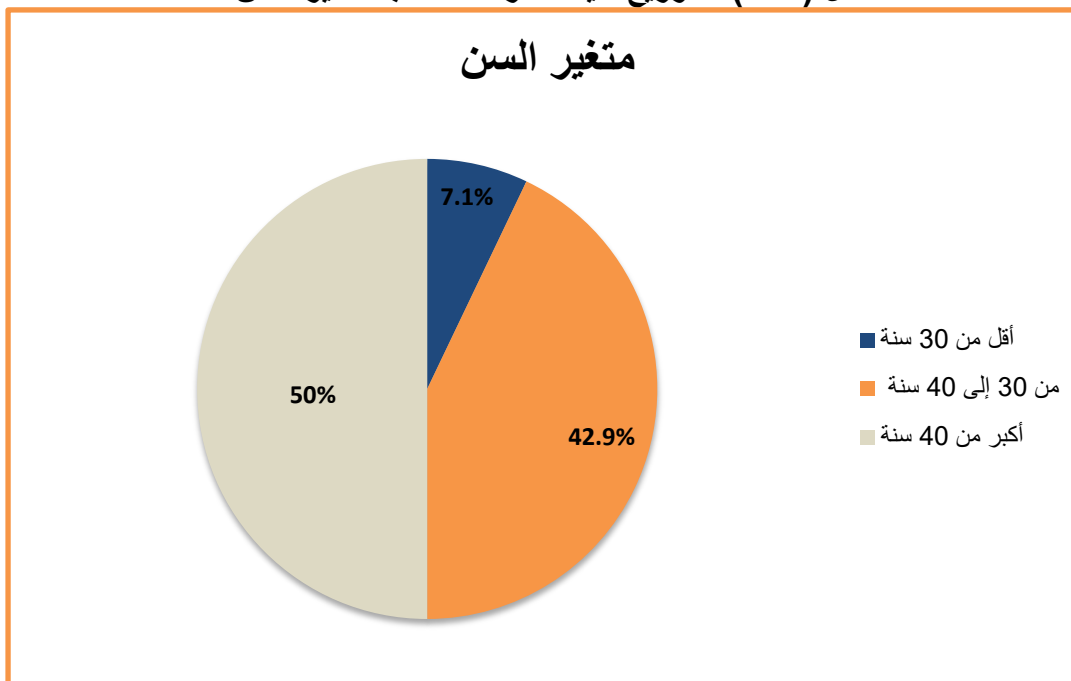
بعد إدخال بيانات العينة المدروسة و معالجتها في برنامج SPSS تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول (19) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	03	7.1%
	من 30 إلى 40 سنة	18	42.9%
	أكبر من 40 سنة	21	50.0%
	المجموع	42	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

الشكل (14) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإعتماد على الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ وجود تباين بين الفئات العمرية في العينة المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، حيث نلاحظ أن عدد العاملين الذين أعمارهم الأقل من 30 سنة بلغ (03) عاملا بنسبة %7.1 من المجموع الكلي للعينة (42 عامل) وهي أقل نسبة في الفئات العمرية ، بينما بلغ عدد العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة (18) عاملا بنسبة %42.9 من المجموع الكلي للعينة (42 عامل) ، في حين ان العاملين الأكبر من 40 سنة فعددهم (21) عاملا بنسبة %50 من المجموع الكلي للعينة المدروسة وهي أكبر نسبة في الفئات العمرية .

نلاحظ أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من كبار السن (أكبر من 40 سنة)، ويعود ذلك إلى محدودية التوظيف في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز خلال الخمسة عشر عاما الماضية،. حيث أن معظم الموظفين الحاليين قد تم تعيينهم منذ أكثر من عشر سنوات، مما يعني أنهم دخلوا الشركة خلال فترة توظيف محدودة .

الفرع الثالث : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

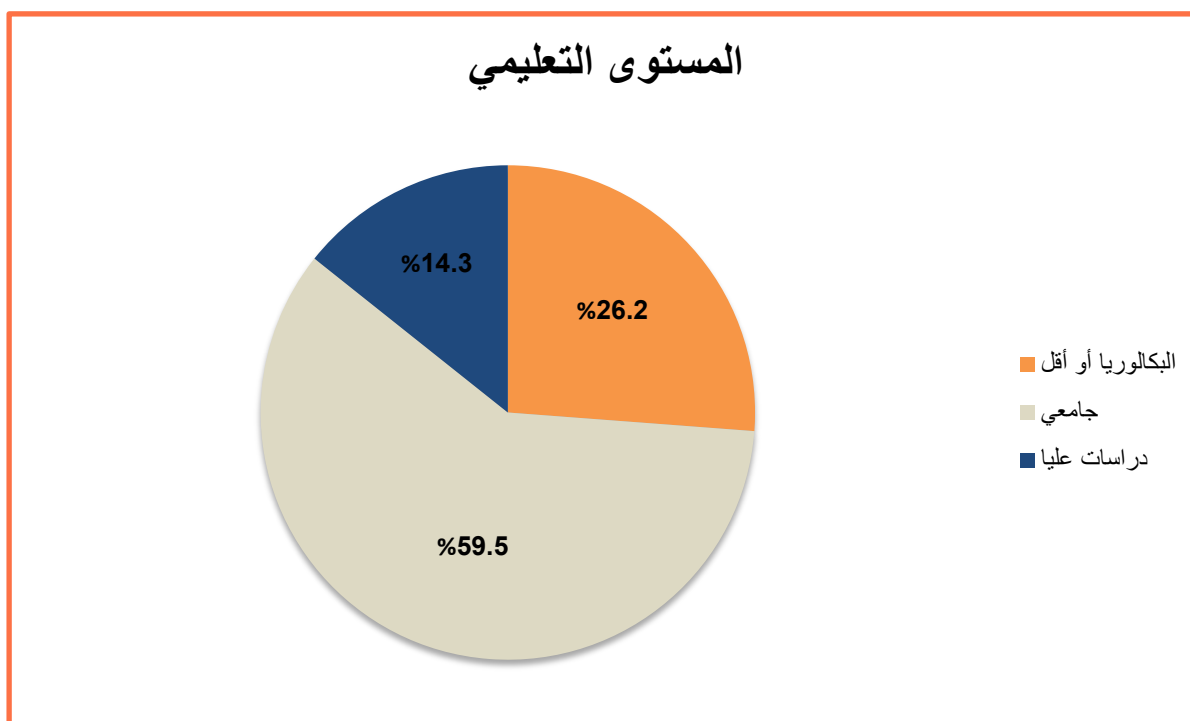
بعد إدخال بيانات العينة المدروسة و معالجتها في برنامج SPSS تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول (20) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	البكالوريا أو أقل	11	26.2%
	جامعي	25	59.5%
	دراسات عليا	06	14.3%
	المجموع	42	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

الشكل (15) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإعتماد على الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ وجود تباين بين المستويات التعليمية للعينة المدروسة (العاملين في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط)، حيث نلاحظ أن عدد العاملين المتحصّلين على البكالوريا أو أقل بلغ (11) عاملا بنسبة %26.2 من المجموع الكلي للعينة (42 عامل) ، بينما بلغ عدد العاملين الجامعيين (25) عاملا بنسبة %59.5 من المجموع الكلي للعينة (42 عامل) وهي أعلى نسبة ، في حين ان العاملين ذوي الدراسات العليا كان عددهم (06) عاملين بنسبة %14.3 من المجموع الكلي للعينة المدروسة وهي أقل نسبة في المستويات التعليمية .

وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة هم الجامعيين، و هذا بسبب طبيعة عمل الشركة التي تتطلب مهارات وخبرات أكاديمية متخصصة، إذ نجد أن غالبية المشاركين في الدراسة حاصلون على شهادة جامعية. ويرجع ذلك إلى أن العمل في هذا المجال ينطوي على مخاطر كبيرة، لذلك تسعى الشركة إلى تقليل نسبة الخطأ من خلال توظيف أشخاص ذوي كفاءة عالية مكتسبة من خلال الدراسة الجامعية.

الفرع الرابع : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

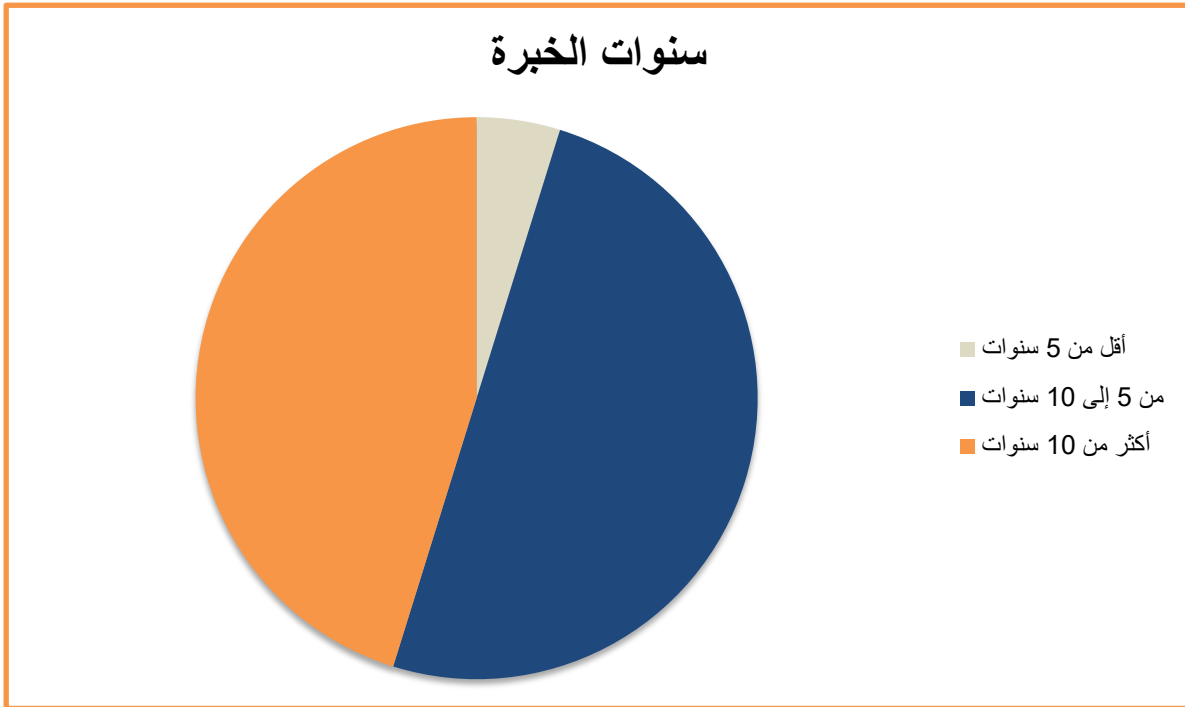
بعد إدخال بيانات العينة المدروسة و معالجتها في برنامج SPSS تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول (21) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	02	4.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	21	50%
	أكثر من 10 سنوات	19	45.2%
	المجموع	42	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

الشكل (16) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإعتماد على الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ وجود تباين بين سنوات الخبرة للعينة المدروسة (العاملين في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط)، حيث نلاحظ أن عدد العاملين ذو الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ (02) بنسبة 4.8% من المجموع الكلي للعينة وهي أقل نسبة خبرة ، بينما بلغ عدد العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات (21) عاملا بنسبة 50% من المجموع الكلي للعينة وهي أكبر نسبة خبرة ، في حين ان العاملين ذو خبرة أكثر من 10 سنوات فعددهم (19) عاملا بنسبة 45.2% من المجموع الكلي للعينة المدروسة .

عليه نجد أن توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة كان كالتالي:

- أغلبية المشاركين هم أصحاب الخبرة التي تتراوح بين 5 و 10 سنوات. ويرجع ذلك إلى أن فرص التوظيف في الشركة قد انخفضت بشكل كبير خلال الخمسة عشر عاما الماضية، مما أدى إلى قلة عدد الموظفين الجدد ذوي الخبرة القليلة.
- نسبة الموظفين ذوي الخبرة أكبر من 10 سنوات أقل مقارنة بالمجموعات الأخرى. ويرجع ذلك إلى أن العديد من الموظفين القدامى قد تقاعدوا خلال السنوات الماضية بعد سنوات طويلة من الخدمة.
- أما قلة عدد الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ، فيرجع ذلك إلى التوظيف شبه المعدوم في الشركة خلال فترة جائحة كورونا وما عقبتها.

المطلب الثاني : عرض و تحليل النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى تحليل نتائج القسم الثاني من الإستبيان المتعلق بإجابة افراد العينة ، اذ كان علينا إختيار مدى موافقة العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط على محاور الإستبيان ولفعل ذلك قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ، ويتضح ذلك في الجداول التالية :

الجدول (22) : إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور وضوح الأهداف

الرقم	العبرة	المتسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الإجابة
01	. أعتقد أن طبيعه العمل في المؤسسة تحتاج لعمل جماعي	4.45	1.131	جيد
02	. أحبذ العمل في فريق	4.31	0.897	جيد
03	لا أجد أي صعوبة في فهم أهداف الفريق .	4.00	1.169	حسن
04	أرى أن أهداف فريقي الموضوعية في حدود إمكانياتنا .	3.67	1.243	حسن
X1	متوسط عبارات المحور الأول	4.10	0.808	حسن

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإطلاع على الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (وضوح الأهداف) هي 4.10 و وفقا لسلم ليكرت الخماسي فهذه القيمة تتجه إلى درجة حسن، أي أن الاتجاه العام للعبارات إتجه إلى الحسن، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فقد قدر ب 0.80 وهي قيمة أقل من 1 وهذا مايدل على أن الأهداف واضحة بشكل كافي بالنسبة للعاملين .

و تتجلى وضوح الأهداف في استجابة أفراد العينة بوضوح وإيجابية إذ نجد أن اجابات هذا المحور تتباين بين "الحسن" و "الجيد" ، حيث يظهر توافق عالي باستخدام "جيد" على البيانات المقدمة حول العمل الجماعي و ذلك في السؤال 01 و 02 .

ويرجع هذا إلى التوافق العالي و التأكيد القوي لقبول فكرة العمل ضمن فريق والانخراط الفعال في العمل معاً، وهذا بسبب طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب العمل الجماعي .

في حين أن السؤال 03 و 04 نجد فيهما ان استجابة العينة اتجهت نحو "الحسن" وذلك حول أهداف الفريق و هذه الموافقة على وضوح أهداف فرق العمل تعكس تأييدا قويا وفهما عميقا لهذه الأهداف. حيث يظهر ذلك استعدادا للتعاون والتفاعل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة، مما يعزز التواصل والتنسيق داخل الفريق. وبالتالي، تعتبر الحسنة على أهداف الفريق عاملا مهما في تقبل العمل الجماعي.

الجدول (23) : إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور التعاون

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابة
05	أساعد زملائي في الفريق على أداء مهامهم .	4.33	1.004	جيد
06	يساعدني زملائي في الفريق على أداء مهامي .	3.48	1.518	حسن
07	أجد أن التعاون يقلل من وقت و جهد أداء المهام الموكلة إلينا	3.98	1.352	حسن
08	أرى أن التعاون يعزز العلاقات بين أعضاء فريقنا .	4.29	0.891	جيد
X2	متوسط عبارات المحور الثاني	4.01	0.982	حسن

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإطلاع على الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (التعاون) هي 4.01 ، و وفقا لسلم ليكارت الخماسي فهذه القيمة تتجه إلى درجة حسن ، أي أن الاتجاه العام للعبارات إتجه إلى الحسن، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فقد قدر ب 0.98 وهي قيمة أقل من 1 وهذا مايدل على أن العاملين يتعاونون مع بعضهم البعض .

من خلال الجدول السابق يتجلى التعاون و الاستعداد لمساعدة الغير في استجابة أفراد العينة إذ نجد أن اجابات هذا المحور تتباين بين "الحسن" و "الجيد" ، حيث تظهر استجابة الأفراد " جيد " في العبارة 05 و 08 وهذا يعكس استعدادا كاملا و توجهها ذاتيا لمساعدة الغير و وعيا تاما بنتائج هذا التعاون على علاقتك الافراد مع بعضهم البعض ضمن الفريق .

في حين أن إستجابة " حسن " نجدها في السؤال 06 و 07 اذا تعكس تأييد و استعداد الفرد لتقبل مساعدة زملاءه في الفريق براحة وتفهم عميق لمدى فعالية التعاون في تقليل الوقت و الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المشتركة .

و يرجع ذلك إلى تسلسل وتتابع خطوات فريق العمل لتأديت مهمة واحدة و أي عرقلة في أي جزء من اجزاء العملية قد يعرقل المهمة كاملة، ولضمان سير العملية بسلاسة و سهولة لا بد من المحافظة على إتصال فعال و مستمر بين الأفراد .

الجدول (24) : إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور الإنفتاح و التيسير

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الإجابة
09	أراعي مشاعر زملائي في الفريق .	4.21	1.025	جيد
10	أحترم زملائي في الفريق .	4.45	0.993	جيد
11	أقدم كل المعلومات اللازمة لزملائي في الفريق وهم كذلك .	4.33	0.902	جيد
12	أتلقي العون من طرف زملائي في الفريق .	3.88	1.064	حسن
13	أتأقلم بسهولة داخل الفريق .	4.05	1.248	حسن
14	يساعدني الفريق على تفجير قدراتي و مواهبي .	3.52	1.273	حسن
15	يوفرلي فريقي المناخ الملائم للعمل الجماعي .	3.52	1.273	حسن
X3	متوسط عبارات المحور الثالث	3.99	0.899	حسن

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإطلاع على الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثالث (الإنفتاح و التيسير) هي 3.99، و وفقا لسلم ليكارت الخماسي فهذه القيمة تتجه إلى درجة حسن ، أي أن الاتجاه العام للعبارات إتجه إلى الحسن، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فقد قدر ب 0.89 وهي قيمة أقل من 1 وهذا مايدل على ظروف عمل العاملين ملائمة لهم .

كما نلاحظ تباين إيجابي و مرضي حول الانفتاح و التيسير ضمن الفريق حيث نجد اتفاق العينة على " الجيد " في الأسئلة الثلاثة 09، 10، 11 و تدل هذه العبارات على العلاقة الإيجابية بين الأفراد و ذلك من خلال علاقة الأخذ و العطاء بينهم سواء كان ذلك يتعلق بالاحترام ، المراعات او المعلومات .

أما العبارات 12 ، 13 ، 14، و 15 فقد كانت معظم الاجابات " حسن " حيث أن العبارات كانت تتعلق بالبيئة التي يساهم كل فرد في خلفها ضمن حدود الفريق فنجد الأفراد يعملون ضمن بيئة عمل تشجع على التعاون و التفاعل الإيجابي بين أفراد الفرق، مما يساعد على تحقيق الأهداف بفعالية أكبر. يشمل ذلك التعاون ، تسهيل التأقلم و تشجيع على الأداء أكثر.

ويرجع ذلك إلى إلى موافقة العمال على ضروريات التي تحافظ على عمل الفريق و تتضمن وحدته لعدم حدوث اي مشاكل (الاحترام، المراعات، تقديم المعلومات)

الجدول (25) : إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور إدارة الفريق

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الإجابة
16	تحل الصراعات و النزاعات داخل الفريق بطريقه سلسة .	3.60	1.127	حسن
17	تقدم لنا الإدارة كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف .	3.17	1.513	متوسط
18	نعمل على إدارة الوقت بشكل جيد داخل الفريق .	3.55	1.234	حسن
19	تقدم لنا الإدارة تحفيزا جيد لأداء المهام في أقل وقت ممكن .	3.17	1.480	متوسط
20	توزع المهام داخل الفريق حسب إمكانيات كل الفرد .	3.64	1.462	حسن
21	نتخذ القرارات بشكل جماعي داخل الفريق .	3.55	1.400	حسن
X4	متوسط عبارات المحور الرابع	3.44	1.132	حسن

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

العبرة	غير جيد		غير حسن		متوسط		حسن		جيد		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
16	02	4.8	05	11.9	11	26.2	14	33.3	10	23.3	3.60	1.127	حسن
17	10	23.8	04	9.5	07	16.7	11	26.2	10	23.8	3.17	1.513	متوسط
18	04	9.5	05	11.9	06	14.3	18	42.9	09	21.4	3.55	1.234	حسن
19	08	19.0	09	21.4	02	4.8	14	33.3	09	21.4	3.17	1.480	متوسط
20	06	14.3	04	9.5	06	14.3	09	21.4	17	40.5	3.64	1.462	حسن

حسن	1.400	3.55	31.0	13	28.6	12	21.4	09	2.4	01	16.7	07	21
حسن	1.132	3.44	متوسط عبارات المحور الرابع										X4

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإطلاع على الجدول الأول يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الرابع (إدارة الفريق) هي 3.44 ، ووفقا لسلم ليكارت الخماسي فهذه القيمة تتجه إلى درجة حسن ، أي أن الاتجاه العام للعبارات إتجه إلى الحسن، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فقد قدر ب 1.13 وهي قيمة أكبر من 1 بقليل وهذا مايدل على أن الفريق يدار بطريقة مقبولة لا تزعج العاملين .

و بالإعتماد على الجدولين معا نجد أن توجه أغلب إجابات الأفراد نحو " الحسن " فيما يخص إدارة الفريق اذا نجد أن الاعضاء وافقوا على 4 عبارات من اصل 6، وهي العبارات 16-18-20-21 والتي تدل على حسن إدارة الفريق وذلك بطريقة تمس الوقت ، الصراعات ، توزيع المهام و اتخاذ القرارات بشكل عادل كفاية لكل فرد في الفريق .

وهذا بسبب :

- سؤال 16 : بهدف المحافظة على اجواء الفريق المسالمة دون توليد اي مشاعر سلبية لدى افراده

- سؤال 18 : وذلك من خلال توزيع المهام داخل الفريق .

- سؤال 20: لضمان تولي العامل مهامه بكامل الكفاءة و إتقان ودون أخذ وقت كبير .

- سؤال 21 : لتفادي مقاومة التغيير أو الرفض

أما " المتوسط " فنجدها تظهر في العبارة 17 و 19 و التي تدل بدورها على التوازن و اختلاف وجهة نظر الأفراد بين الحسن و الرفض فيما يتعلق بالتجهيزات و التحفيز المطلوبة من الإدارة اتجاه الفريق بهدف تحقيق الأهداف، وهذا ما يظهر بشكل واضح في الجدول الثاني إذ نلاحظ إختلاف الإجابات و تعاكسها بين الأفراد. إذ لم تكن أغلب الإجابات لهذا السؤال محايدة كما يظهر في الجدول بل انقسمت بين الموافق و الرفض و هذا بسبب :

- سؤال 17 : تقدم المؤسسة إمكانيات بسيطة للعمال (حاسوب، طابعة،..) قد تناسب البعض و لا تناسب البعض الآخر .

- سؤال 19 : أن المؤسسة تقدم مكافآت مالية كل فترة (3 أشهر،...) من شأنها أن تحفز العمال على أداء مهامهم و المثابرة في العمل ولكن في المقابل لا توفر لهم الوسائل التي تدعمهم لإنجاز العمل في أقل وقت ممكن (أنترنت داخلية، شبكة إتصالات داخلية ،..)

الجدول (26) : إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور بيئة العمل

إتجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ارقم
حسن	1.209	4.05	تزعجني كثرة الضوضاء في مكان عملي .	22
حسن	1.251	3.74	تنقصني التجهيزات و الأدوات اللازمة لأداء عملي .	23
متوسط	1.349	3.29	تعد الإضاءة في مكان عملي غير مناسبة .	24
حسن	1.346	3.43	أشعر بوجود نقص في التكنولوجيا في مكان عملي .	25
متوسط	1.226	3.10	التهوية في مكان عملي غير مناسبة .	26
حسن	0.978	3.51	متوسط عبارات المحور الأول	Y1

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

العبرة	غير جيد		متوسط		حسن		جيد		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
22	7.1	03	2.4	08	19.0	09	21.4	21	4.05	1.209	حسن
23	7.1	03	7.1	03	28.6	08	19.0	16	3.74	1.251	حسن
24	11.9	05	16.7	07	28.6	12	16.7	11	3.29	1.349	متوسط
25	11.9	05	9.5	04	33.3	14	14.3	13	3.43	1.346	حسن

متوسط	1.226	3.10	14.3	06	23.8	10	31.0	13	19.0	08	11.9	05	26
حسن	0.978	3.51	متوسط عبارات المحور الأول										Y1

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإطلاع على الجدول الأول يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (بيئة العمل) هي 3.51 ، و وفقا لسلم ليكرات الخماسي فهذه القيمة تتجه إلى درجة حسن ، أي أن الاتجاه العام للعبارات إتجه إلى الحسن، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فقد قدر ب 0.97 وهي قيمة أقل من 1 وهذا مايدل على أن العاملين يعانون من بعض الضغوطات التي تتعلق ببيئة العمل .

و بالإعتماد على الجدولين معا نلاحظ وجود اختلاف في الاجابات بين " الحسن " و " المتوسط " ، ففي العبارات 22 ، 23 و 25 نلاحظ اتفاق الأفراد على اختيار " حسن " مما يدل على انزعاجهم الواضح فيها يتعلق بالبيئة التي يعملون بها سواء من ضوضاء ، ادوات او التكنولوجيا المساعدة على أداء العمل بسهولة. و ذلك بسبب :

- سؤال 22 : كثرة مصادر الضوضاء (العمال، الألات و المعدات، أنظمة التهوية والتكييف، ...) وهذا ما يآثر على الإنتاجية و إنجاز المهام .

- سؤال 23 : عدم توفير الوسائل الكاملة المساعدة للعمال لأداء مهامهم (كأن توفر الحاسوب ولا توفر الطابعة)

- سؤال 25 : وذلك فيما يتعلق بوسائل الاتصال و الشبكات، كالإنترنت داخلي في المؤسسة إذ لا يمكن استخدام الانترنت العادي لتبادل الرسائل

في حين نجد اختيار الأفراد في العبارة 24 و 26 ، و حسب الجدول الثاني كان " متوسط " وذلك فيما يتعلق بتهوية و إضاءة مكان العمل إذ اتفق الأغلب على أنها لا بأس بها ولا تشكل اي ضغط في العمل ، أي ان موقفهم كان محايد. و هذا بسبب :

- سؤال 24 : إذ أن الإضاءة متاحة في المكاتب ولك جودتها تختلف في نظر كل عامل

- سؤال 26 : إختلاف مواقع و إطلالات المكاتب

الجدول (27) : إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور الأجور و المكافآت

إتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	ارقم
متوسط	3.17	1.305	أتلقي راتبا أقل من رواتب أمثالي في مؤسسات أخرى .	27
متوسط	3.14	1.241	أتقاضى راتبا لا يتناسب مع المهام التي أقوم بها .	28
متوسط	3.21	1.440	لا توفر لي المؤسسة خدمات كافية .	29
متوسط	3.31	1.278	ترتبط الحوافز المادية في مؤسستي بمعايير غير موضوعية	30
متوسط	3.31	1.370	لا تتناسب المكافآت التي اتحصل عليها مع ما أقوم به من عمل إضافي .	31
متوسط	3.22	1.103	متوسط عبارات المحور الثاني	Y2

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

إتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	جيد		حسن		متوسط		غير حسن		غير جيد		العبارة
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
متوسط	3.17	1.305	21.4	9	16.7	7	31.0	13	19.0	8	11.9	5	27
متوسط	3.14	1.241	19.0	8	16.7	7	33.3	14	21.4	9	9.5	4	28
متوسط	3.21	1.440	26.2	11	19.0	8	21.4	9	16.7	7	16.7	7	29
متوسط	3.31	1.278	23.8	10	19.0	8	31.0	13	16.7	7	9.5	4	30
متوسط	3.31	1.370	26.2	11	19.0	8	28.6	12	11.9	5	14.3	6	31
متوسط	3.22	1.103	متوسط عبارات المحور الثاني										Y2

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإطلاع على الجدول الأول يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (الأجر و المكافآت) هي 3.22 ، و وفقا لسلم ليكارت الخماسي فهذه القيمة تتجه إلى درجة متوسط، أي أن الاتجاه العام للعبارات إتجه إلى المتوسط، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فقد قدر ب 1.10 وهي قيمة أكبر بقليل من 1 وهذا مايدل على أن العاملين حياديين فيما يخص الجانب المادي لعملهم .

و بالإعتماد على الجدولين معا نلاحظ أن إتجاه إجابة الأفراد كان نحو " المتوسط " وذلك بإتفاق الجميع ، وهذا مايدل على أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالرضا فيما يخص الجانب المادي للعمل و هذا ما يقلل فرصة تعرضهم للضغوط المتعلقة بالأجر أو المكافآت ، ومن الجدير بالذكر أن الضغوط المرتبطة بالأجر و المكافآت قد تؤثر على أداء الفريق بشكل عام إذ ماكانت غير مناسبة مع مستوى الجهد و الأداء المطلوب

الجدول (28) : إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور عبئ الوظيفة

إتجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ارقم
حسن	1.417	3.57	يتطلب حجم العمل الذي أقوم به أوقات إضافية عن وقت العمل الرسمي.	32
حسن	1.255	3.71	يوكل الي القيام بأعمال إضافية كثيرة .	33
متوسط	1.527	2.90	يتكرر استدعائي للعمل بكثرة في أيام اجازتي .	34
حسن	1.435	3.48	لا أستطيع الحصول على وقت كافي للراحة .	35
متوسط	1.464	3.38	أرى ان عدد المهام الموكلة الي كبير مقارنة بزملائي .	36
حسن	1.180	3.40	متوسط عبارات المحور الثالث	Y3

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

إتجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جيد		حسن		متوسط		غير حسن		غير جيد		العبارة
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
حسن	1.417	3.57	35.7	15	21.4	09	21.4	09	7.1	03	14.3	06	32
حسن	1.255	3.71	35.7	15	26.2	11	16.7	07	16.7	07	4.8	02	33
متوسط	1.527	2.90	23.8	10	11.9	05	21.4	09	16.7	07	26.2	11	34
حسن	1.435	3.48	33.3	14	19.0	08	26.2	11	4.8	02	16.7	07	35
متوسط	1.464	3.38	33.3	14	14.3	06	26.2	11	9.5	04	16.7	07	36
حسن	1.180	3.40	متوسط عبارات المحور الثالث										Y3

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالإطلاع على الجدول الأول يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثالث (عبئ الوظيفة) هي 3.40 ، و وفقا لسلم ليكارت الخماسي فهذه القيمة تتجه إلى درجة حسن، أي أن الاتجاه العام للعبارات إتجه إلى الحسن، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فقد قدر ب 1.18 وهي قيمة أكبر بقليل من 1 وهذا مايدل على أن العاملين يعانون من بعض الضغوط التي تتعلق بالمهام و الوظائف الموكلة عليهم .

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ توجه أغلب إجابات الأفراد نحو " الحسن " فيما يخص محور عبئ الوظيفة اذا نجد أن الاعضاء وافقوا على 3 عبارات من اصل 5، وهي العبارات 32-33-35 والتي تدل على ان الافراد يتعرضون لأعباء و ضغوط تمس وظيفتهم و مناصبهم ، و هذه الأعباء مست كل من الوقت ، الأعمال المطلوبة و أوقات الراحة الغير متاحة للأفراد وهذا ماتسبب بخلق بعض الضغوط لهم ويرجع ذلك إلى :

- سؤال 32 : ضغط و كمية المهام الملقات على عاتق العمال ، مع العلم أن تنفيذ كل مهمة يتطلب وقت محدد ومدة تنفيذها تكون مربوطة بتاريخ تسليم معين

- سؤال 33 : بهدف المساعدة الأفراد المتأخرين على إتمام الاعمال الموكلة للفريق

- سؤال 35 : كثرة العمل و المهام المطلوبة و المرتبطة بتاريخ تسليم معين

أما " المتوسط " فنجدها تظهر في العبارة 34 و 36 و التي تدل بدورها على التوازن و اختلاف وجهة نظر الأفراد بين القابل و الراض فيما يتعلق باستدعاء العمال في ايام الراحة و التوزيع الغير عادل للمهام الموكلة للأفراد سواء بالنقصان أو الزيادة ، ويظهر هذا جليا في الجدول الثاني إذ نلاحظ إختلاف الإجابات و تعاكسها بين الأفراد. إذ لم تكن أغلب الإجابات لهذا السؤال محايدة كما يظهر في الجدول بل انقسمت بين الموافق و الراض و هذا بسبب :

- سؤال 34 : ويتم إستدعاء المسؤولين دون مراعات الظروف مادام المسؤول غير منوم في المشفى، أما العامل العادي فلايتم إستدعائه إلا للضرورة القصوى

- سؤال 36 : نجد إختلاف فالاجابات إذ عارض البعض عن كمية العمل الموجه له بالنقصان (عمله قليل مقارنة بزمنه)، و منه من عارض بسبب الزيادة في العمل (عمله أكثر من زملاءه)

الجدول (29) : إتجاه إجابة أفراد العينة على عبارات محور غموض الدور

إتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	العبرة	أرقم
متوسط	2.62	1.378	أعاني من خلافات مهنية مع زملائي في العمل .	37
متوسط	3.05	1.431	أتلقي تعليمات العمل من أكثر من مسؤول .	38
متوسط	3.05	1.464	أجد نفسي في مأزق بين تعليمات مسؤولي المباشر ومتطلبات الموظفين تحت مسؤوليتي .	39
حسن	3.50	1.348	لا أتمتع بالسلطة الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	40
متوسط	3.19	1.330	أعاني من مشكل تداخل مهامي مع مهام زملائي .	41
متوسط	3.24	1.478	تسند إلي مسؤوليات في عملي غير محددة بوضوح .	42
متوسط	3.05	1.464	أتلقي تعليمات غير واضحة من الإدارة العليا .	43
متوسط	3.09	1.162	متوسط عبارات المحور الرابع	Y4

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

العبرة	غير جيد		غير حسن		متوسط		حسن		جيد		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
37	13	31.0	6	14.3	12	28.6	6	14.3	5	11.9	2.62	1.378	متوسط
38	9	21.4	5	11.9	12	28.6	7	16.7	9	21.4	3.05	1.431	متوسط
39	10	23.8	4	9.5	11	26.2	8	19.0	9	21.4	3.05	1.464	متوسط
40	5	11.9	3	7.1	14	33.3	6	14.3	14	33.3	3.50	1.348	حسن
41	7	16.7	4	9.5	13	31.0	10	23.8	8	19.0	3.19	1.330	متوسط
42	8	19.0	5	11.9	10	23.8	7	16.7	12	28.6	3.24	1.478	متوسط

متوسط	1.464	3.05	23.8	10	16.7	7	19.0	8	21.4	9	19.0	8	43
متوسط	1.162	3.09	متوسط عبارات المحور الرابع										Y4

بالإطلاع على الجدول الأول يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الرابع (غموض الدور) هي 3.09 ، و وفقا لسلم ليكارت الخماسي فهذه القيمة تتجه إلى درجة متوسط، أي أن الاتجاه العام للعبارات إتجه إلى المتوسط، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات فقد قدر ب 1.16 وهي قيمة أكبر بقليل من 1 وهذا مايدل على أن العاملين يعانون من بعض الضغوط التي تتعلق بالأدوار المطلوبة من العامل .

وبالإعتماد على الجدولين معا نلاحظ إنحياز واضح من طرف الأفراد في الإجابات إذ نجد أن العمال إتفقوا على الموقف المحايد فيما يتعلق بغموض الدور ، وذلك بإختيارهم " للمتوسط" في العبارة 37-38-39-41-42-43 . ووفقا للجدول الثاني نجد أن الإجابات كانت منقسمة بين الموافق و الراض و ليس رأيا محايد بحتا.

يرجع ذلك إلى : إخلاف مناصب أفراد العينة إذ نجد الإطار، المؤهل و المنفذ وهذه المشاكل المتعلقة بغموض الدور (الخلافات، التعليمات، تداخل المهام، المسؤوليات) تكون متواجدة بكثرة لدى العمال المنفذين بسبب إختلاف المسؤولين عنهم.

أما إتجاه " الحسن" فنجده في العبارة 40 فقط ، وبإستغلال الجدول الثاني نلاحظ أن الإجابات كانت متساوية بين المتوسط و الجيد وهذا أثر في إتجاه الاجابة و قادها نحو الحسن ، مما يدل على أن السلطات الموزعة بين العمال لم توزع بطريقة عادلة ولم يأخذ بالحسبان المهام الموكلة للموظف عند توزيع هذه السلطة فنجد أفراد يتمتعون بسلطة مناسبة لمنصبهم بينما أفراد يفتقرون للسلطة المطلوبة لإتمام مهامهم دون مشاكل .

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل العلاقة ودراسة طبيعتها بين المتغيرين، المتغير المستقل فرق العمل بأبعاده (وضوح الأهداف، التعاون، الإنفتاح و التيسير، إدارة الفريق)، و المتغير التابع ضغوط العمل ، و لدراسة مدى تأثير هذه العوامل على ضغوط العمل سنستخدم نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لتحديد ما إذا كانت الفرضيات مقبولة أو مرفوضة وذلك عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرع الأول : اختبار فرضيات الدراسة

1 - الفرضية الرئيسية :

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسية، سنستخدم معادلة الانحدار المتعدد، حيث يعتبر ضغوط العمل المتغير التابع، وأبعاد فرق العمل المتغير المستقل. و من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلنا إلى:

جدول رقم (30): معامل الارتباط بيرسون بين المحاور (فرق العمل و ضغوط العمل)

النموذج	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل تحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
01	0.255 ^a	0.065	-0.36	0.82822

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن :

معامل الارتباط (R) بين فرق العمل وضغوط العمل يساوي 0.255، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين التابع والمستقل. طردية موجبة ضعيفة

كما يبلغ معامل التحديد (R^2) 0.065 ، و الذي يفسر أن 6.5% من التغير الذي يحدث في ضغوط العمل يرجع إلى التغير في فرق العمل. ومع ذلك، لا توفر هذه النتائج معلومات كافية حول مدى ملائمة النموذج للبيانات أو جودته. لذا، سيتم دراسة معنوية النموذج باستخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA.

الجدول رقم (31) : نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	DF	متوسطات المربعات	F	SIG
الإنحدار	1.762	4	0.440	0.642	0.636 ^b
البواقي	25.380	37	0.686		
المجموع	27.142	41			

المصدر : من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن :

القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.636، وهي أكبر من 0.05. بناء عليه، نرفض الفرضية الرئيسية H1 التي تفترض وجود تأثير لفرق العمل على ضغوط العمل. ونقبل الفرضية H0 التي تقترح عدم وجود تأثير لفرق العمل على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

2 - الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأهداف على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأهداف على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- الفرضية الفرعية الثالثة :
- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفتاح و التيسير على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفتاح و التيسير على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- الفرضية الفرعية الرابعة :
- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الفريق على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الفريق على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سنقوم بتحليل النتائج الموجودة في الجدول السابق (رقم 31)، وذلك لإثبات صحة أو خطأ الفرضيات الفرعية إحصائياً من خلال تحليل نتائج اختبار الإنحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة.

الجدول رقم (32) : نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بأبعاد المتغير الاول (فرق العمل)

SIG	T	معاملات لا معاملات معيارية		B	المتغيرات المستقلة
		Beta	Error standard		
000	4.242		0.703	2.980	الثابت
0.984	-0.021	-0.005	0.230	-0.005	وضوح الأهداف
0.831	0.215	0.066	0.255	0.055	التعاون
0.431	0.796	0.230	0.261	0.208	الإفتاح و التيسير
0.165	-1.417	-0.282	0.143	-0.203	إدارة الفريق

المصدر : من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن :

قيم الدلالة (Sig) لجميع المتغيرات المستقلة ليست دالة إحصائياً، حيث أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

و بعد تحليل البيانات السابقة تحصلنا على النتائج التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

تفرض الفرضية الفرعية الأولى وجود تأثير لوضوح الأهداف على ضغوط العمل، وهي ليست ذات دلالة إحصائية. إذ أن قيمة (Sig) المتحصل عليها في اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المتغير الأول (فرق العمل) كانت 0.984، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي، نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0، مما يشير إلى عدم وجود تأثير لوضوح الأهداف على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

- الفرضية الفرعية الثانية :

تفرض الفرضية الفرعية الثانية وجود تأثير للتعاون على ضغوط العمل، وهي ليست ذات دلالة إحصائية. إذ أن قيمة (Sig) المتحصل عليها في اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المتغير الأول (فرق العمل) كانت 0.831، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي، نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0، مما يشير إلى عدم وجود تأثير للتعاون على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

- الفرضية الفرعية الثالثة :

تفرض الفرضية الفرعية الثالثة وجود تأثير للإنفتاح و التيسير على ضغوط العمل، وهي ليست ذات دلالة إحصائية. إذ أن قيمة (Sig) المتحصل عليها في اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المتغير الأول (فرق العمل) كانت 0.431، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي، نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0، مما يشير إلى عدم وجود تأثير للإنفتاح و التيسير على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

- الفرضية الفرعية الرابعة :

تفرض الفرضية الفرعية الرابعة وجود تأثير لإدارة الفريق على ضغوط العمل، وهي ليست ذات دلالة إحصائية. إذ أن قيمة (Sig) المتحصل عليها في اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المتغير الأول (فرق العمل) كانت 0.165، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي، نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0، مما يشير إلى عدم وجود تأثير لإدارة الفريق على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

- الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز. و بعد التحليل والنظر إلى الجداول السابقة (نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة ونموذج الانحدار المتعدد)، وجدنا أن قيمة (Sig) تساوي 0.636، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$). وبالتالي، نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية

الصفريية H0، مما يشير إلى أن أفراد العينة أجمعوا على عدم وجود تأثير لفرق العمل على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

الفرع الثاني : اختبار الفروقات

1 - الفرضية الرئيسية الثانية :

- الفرضية الصفريية H0 : لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H1 : يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2 – الفرضيات الفرعية الثانية :

- الفرضية الفرعية الأولى :

- الفرضية الصفريية H0 : لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H1 : يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية :

- الفرضية الصفريية H0 : لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة **H1** : يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة :

- الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة **H1** : يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة :

- الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة **H1** : يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3 - اختبار الفرضيات الفرعية :

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

الجدول رقم (33) : نتائج اختبار (test T) للعينات المستقلة (الجنس) حول فرق العمل

المتغيرات المستقلة	F	SIG
وضوح الأهداف	11.075	0.002
التعاون	7.034	0.011
الإففتاح و التيسير	8.248	0.006

0.369	0.825	إدارة الفريق
-------	-------	--------------

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن :

قيم الدلالة (Sig) لكل من وضوح الأهداف، التعاون و الإنفتاح و التيسير كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \leq 0.05$ ، حيث كانت القيم كالتالي :

- وضوح الأهداف : 0.002

- التعاون : 0.011

- الإنفتاح و التيسير : 0.006

وبالاعتماد على قيم الدلالة (Sig) التي تدل على وجود فروقات في إجابات الذكور و الإناث فإننا نرفض الفرضية البديلة H1 التي تفرض وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ونقبل الفرضية الصفرية التي تفرض عدم وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولكن هذه الفروقات لانجدها عند متغير إدارة الفريق حيث كانت قيمة الدلالة (Sig) أكبر من المستوى الدلالة المعتمد عليه $\alpha \leq 0.05$ ، إذ بلغت قيمتها 0.369 .

4 - اختبار باقي الفرضيات الفرعية :

أ - الفرضية الفرعية الثانية :

الجدول رقم (34) : نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير (السن) حول أبعاد فرق العمل

SIG	F	متوسط المربعات	DF	مجموع المربعات	المصدر	المتغير
0.314	1.193	0.772	2	1.543	بين المجموعات	وضوح الأهداف
		0.647	39	25.225	خلال المجموعات	
			41	26.768	المجموع	
0.716	0.337	0.336	2	0.672	بين المجموعات	التعاون
		0.997	39	38.877	خلال المجموعات	
			41	39.549	المجموع	
0.211	1.617	1.272	2	2.543	بين المجموعات	الإفتاح و التيسير
		0.786	39	30.661	خلال المجموعات	
			41	33.204	المجموع	
0.298	1.251	1.585	2	3.169	بين المجموعات	إدارة الفريق
		1.267	39	49.423	خلال المجموعات	
			41	52.593	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن :

قيم الدلالة (Sig) لجميع أبعاد المتغير المستقل (وضح الأهداف، التعاون، الإنفتاح و التيسير، إدارة الفريق) ليست دالة إحصائيا بالنسبة لمتغير السن ، حيث أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، إذ كانت القيم كالتالي :

- وضح الأهداف : 0.314 - التعاون : 0.716

- الإنفتاح و التيسير : 0.211 - إدارة الفريق : 0.298

وبالاعتماد على قيم الدلالة (Sig) التي تدل على وجود فروقات في السن فإننا نرفض الفرضية البديلة H1 التي تفرض وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ونقبل الفرضية الصفرية التي تفرض عدم وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ب - الفرضية الفرعية الثالثة :

الجدول رقم (35) : نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير (المستوى التعليمي) حول أبعاد فرق العمل

SIG	F	متوسط المربعات	DF	مجموع المربعات	المصدر	المتغير
0.468	0.774	0.511	2	1.022	بين المجموعات	وضوح الأهداف
		0.660	39	25.746	خلال المجموعات	
			41	26.768	المجموع	
0.534	0.638	0.627	2	1.254	بين المجموعات	التعاون
		0.982	39	38.296	خلال المجموعات	
			41	39.549	المجموع	

0.542	0.621	0.513	2	1.025	بين المجموعات	الإنتفاح و التيسير
		0.825	39	32.178	خلال المجموعات	
			41	33.204	المجموع	
0.544	0.618	0.808	2	1.615	بين المجموعات	إدارة الفريق
		1.307	39	50.977	خلال المجموعات	
			41	52.593	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن :

قيم الدلالة (Sig) لجميع أبعاد المتغير المستقل (وضوح الأهداف، التعاون، الإنتفاح و التيسير، إدارة الفريق) ليست دالة إحصائيا بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي ، حيث أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، إذ كانت القيم كالتالي :

- وضوح الأهداف : 0.468

- التعاون : 0.534

- الإنتفاح و التيسير : 0.542

- إدارة الفريق : 0.544

وبالاعتماد على قيم الدلالة (Sig) التي تدل على وجود فروقات في المستوى التعليمي فإننا نرفض الفرضية البديلة H1 التي تفرض وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ونقبل الفرضية الصفرية التي تفرض عدم وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ج - الفرضية الفرعية الرابعة :

الجدول رقم (36) : نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير (سنوات الخبرة) حول أبعاد فرق العمل

SIG	F	متوسط المربعات	DF	مجموع المربعات	المصدر	المتغير
0.297	1.254	0.808	2	1.617	بين المجموعات	وضوح الأهداف
		0.645	39	25.151	خلال المجموعات	
			41	26.768	المجموع	
0.810	0.212	0.212	2	0.424	بين المجموعات	التعاون
		1.003	39	39.125	خلال المجموعات	
			41	39.549	المجموع	
0.116	2.282	1.739	2	3.478	بين المجموعات	الإفنتاج و التيسير
		0.762	39	29.725	خلال المجموعات	
			41	33.204	المجموع	
0.604	0.511	0.672	2	1.344	بين المجموعات	إدارة الفريق
		1.314	39	51.249	خلال المجموعات	
			41	52.593	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن :

قيم الدلالة (Sig) لجميع أبعاد المتغير المستقل (وضوح الأهداف، التعاون، الإنفتاح و التيسير، إدارة الفريق) ليست دالة إحصائيا بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة ، حيث أن قيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، إذ كانت القيم كالتالي :

- وضوح الأهداف : 0.297

- التعاون : 0.810

- الإنفتاح و التيسير : 0.116

- إدارة الفريق : 0.604

وبالاعتماد على قيم الدلالة (Sig) التي تدل على وجود فروقات في سنوات الخبرة فإننا نرفض الفرضية البديلة H1 التي تفرض وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ونقبل الفرضية الصفرية التي تفرض عدم وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الرئيسية الثانية :

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على عدم وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز في الأغواط، و استنادا إلى نتائج الإختبارات السابقة لاحظنا مستوى دلالة يساوي (0.002،0.011،0.006،0.369) لاختبارات T-test للعينات المستقلة للجنس حول فرق العمل ، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بإستثناء الأخيرة الخاصة بإدارة الفريق.

واستعملنا اختبار التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة السن حول فرق العمل، وتحصلنا على مستوى الدلالة SIG يساوي (0.314 ، 0.716 ، 0.211 ، 0.298) و جميعها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وكذلك استعملنا اختبار التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة المستوى التعليمي حول فرق العمل، وتحصلنا على مستوى الدلالة SIG يساوي (0.468 ، 0.534 ، 0.542 ، 0.544) و جميعها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

و أخيرا استعملنا اختبار التباين الأحادي ANOVA للعينات المستقلة سنوات الخبرة حول فرق العمل،
وتحصلنا على مستوى الدلالة SIG يساوي (0.297، 0.810، 0.116، 0.604) و جميعها أكبر من
مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

و بناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0، مما يشير إلى عدم
وجود فروقات في متوسطات إتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية
والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء
و الغاز في الأغواط.

خلاصة الفصل

وإلى هنا نكون قد وصلنا إلى نهاية الفصل التطبيقي حيث تناول الفصل الثاني من هذا البحث الدراسة التطبيقية التي كانت عبارة عن عملية إسقاط لما جاء في الجانب النظري حول تأثير فرق العمل على ضغوط العمل، و قد اعتمدنا في هذه الإسقاطة على عدة أدوات لجمع البيانات، كالإستبيان، الملاحظة، المقابلة و سجلات المؤسسة موضوع الدراسة.

وقد اهتم هذا الفصل بدراسة حالة عمال المديرية الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط حيال تأثير فرق العمل على ضغوط العمل فكان المبحث الأول خاص بالتعريف بالمؤسسة الأم و المؤسسة المحلية، أما المبحثين الثاني و الثالث قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة .

وتم ذلك من خلال توزيع الإستبيان على أفراد العينة ، حيث تضمن الإستبيان القسم الأول وهو القسم الخاص بالمعلومات الشخصية و الوظيفية ، أما القسم الثاني فهو خاص بمحاور الإستبيان حيث تضمن محور خاص بفرق العمل وتكون من 4 أبعاد (وضوح الأهداف، التعاون، الإنفتاح و التيسير، إدارة الفريق) و المحور الثاني تعلق بضغوط العمل وتناول كذلك 4 أبعاد (بيئة العمل، الأجور و المكافآت، عبئ الوظيفة، غموض الدور) .

وقد قمنا بتحليل واختبار فرضيات عبارات الإستبيان بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتتوصل في نهاية المطاف إلى النتيجة التي تجيبنا على الإشكالية الرئيسية للدراسة، بأنه لا يوجد تأثير لفرق العمل على ضغوط العمل .



الخاتمة

1 - توطئة

من خلال دراستنا لموضوع فرق العمل تبين لنا ان هذا الموضوع قد جذب إهتمام لعديد من الباحثين والأفراد والمنظمات على حد سواء فإختلفت وجهات النظر وتعددت الأنواع و المراحل المشكلة لها ومما لا شك فيها ان لهذه الأخيرة أثر على ضغوط العمل

في دراستنا هاته حاولنا التعرف على اهم المصادر التي يمكن ان تتسبب في ضغوط العمل لدى عمال مديريةية توزيع الكهرباء و الغاز في الأغواط . والتي تعددت وتشابهت مع الكثير من الدراسات حيث تمثلت في غموض الدور وعبئ الوظيفة المتمثلتان في المسؤولية التي يتحملها العمال، إضافة إلى بيئة العمل والأجور والمكافآت و التي من شأنها ان تكون قلتها أو عدم تناسبها مع العمل مصدرا من المصادر المسببة لهذه الضغوط وتؤثر في تقليل أو زيادة ضغوط العمل ، و يكمن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة هو مدى قدرتها على إدارة موردها البشري وجعله يتأقلم مع ظروف المؤسسة لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وتحقيق اهداف المنظمة .

وسعيا منا للتحقق من فرضيات دراستنا قمنا بالدراسة الميدانية والتي افرزت جملة من النتائج أهمها انه لا يوجد أثر لفرق العمل على مستوى ضغوط العمل لدي عمال مديريةية توزيع الكهرباء و الغاز في الأغواط كما أنهم يعانون من مستوى مرتفع نسبيا من ضغوط العمل إذ أن مستوى إعتمادهم على فرق العمل مرتفع.

2 – نتائج الدراسة النظرية

- ✓ تعد فرق العمل من أهم المفاهيم في المنظمات العصرية، لما تتمتع به من فعالية هائلة في تحقيق نتائج لا يمكن للفرد تحقيقها بمفرده، وذلك في وقت قياسي وبكفاءة وفعالية عالية.
- ✓ تعرف فرق العمل بأنها مجموعات صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتنوعة والمتكاملة، الذين يتعاونون سويا لتحقيق هدف مشترك.
- ✓ إن اعتماد أسلوب العمل الجماعي في المؤسسة يعزز شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه عملهم، مما يحسن أداءهم بشكل ملحوظ.
- ✓ تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات فريدة التي تميزها عن غيرها من الفرق الغير فعالة، وتشمل هذه الصفات : الثقة، الإحترام، التعاون ، المرونة، المشاركة وغيرها.

- ✓ يساهم التعاون ووحدة الهدف والثقة المتبادلة في بناء فرق عمل متكاملة وقادرة على مواجهة التحديات والصراعات بكفاءة.
- ✓ تساعد فرق العمل على الاستفادة من تنوع مهارات وقدرات أعضائها، ومعالجة نقاط الضعف الفردية وتحويلها إلى نقاط قوة تثري العمل الجماعي.
- ✓ تعد ضغوط العمل ظاهرة نفسية متنامية في المؤسسات المعاصرة، نتيجة للتغيرات المتسارعة والأحداث المتكررة والمواقف المجهدة التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل، مما يؤثر سلباً على راحتهم النفسية ومشاعرهم ومعنوياتهم.
- ✓ تعرف ضغوط العمل بأنها رد فعل أو استجابة نفسية وجسدية وسلوكية يتعرض لها الفرد نتيجة عوامل وظروف العمل، سواء داخل المنظمة أو خارجها، أو حتى من خصائصه الشخصية، مما يؤثر على أدائه وصحته النفسية.
- ✓ تؤدي ضغوط العمل إلى ضعف تركيز الموظفين وكفاءتهم، مما ينعكس سلباً على إنتاجية المؤسسة بشكل مباشر.
- ✓ ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن القضاء عليها بشكل كامل ، وإنما محاولة التقليل من حدتها، و ذلك من خلال تبني المؤسسة مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمؤسسة ككل.
- ✓ تصنف ضغوط العمل إلى نوعين: إيجابية وسلبية. وتعتمد طبيعة هذه الضغوط بشكل كبير على الفروقات الفردية بين الموظفين، إلى جانب العوامل المؤثرة في بيئة العمل.

3 - نتائج الدراسة التطبيقية

- ✓ تعتبر فرق العمل حجر الأساس الذي يحرك العمل في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز في الأغواط .
- ✓ أظهرت الدراسة أن درجة فعالية فرق العمل المتعلقة بكل من وضوح الأهداف، التعاون ، الإنفتاح والتيسير و إدارة الفريق تعتبر مرتفعة إلى حد ما من وجهة نظر أفراد العينة .
- ✓ تعتبر مستوى ضغوط العمل فوق المتوسط لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز في الأغواط .
- ✓ أظهرت الدراسة أن مستويات ضغوط العمل المتعلقة ببيئة العمل و عبئ الوظيفة تعتبر مرتفعة إلى حد ما من وجهة نظر أفراد العينة .

- ✓ أظهرت الدراسة أن مستويات ضغوط العمل المتعلقة بالأجور و المكافآت غموض الدور تعتبر متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة .
- ✓ أظهرت الدراسة أن فرق العمل لا تأثر على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.
- ✓ أظهرت الدراسة عدم وجود أثر لكل من وضوح الأهداف، التعاون، الإنفتاح و التيسير و إدارة الفريق على ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.
- ✓ عدم وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير الجنس بالنسبة للمتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، التعاون، الإنفتاح و التيسير)
- ✓ وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لمتغير الجنس بالنسبة للمتغير المستقل إدارة الفريق .
- ✓ عدم وجود فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول ضغوط العمل لكل من : متغير السن، متغير المستوى التعليمي و متغير سنوات الخبرة .

4 - الإقتراحات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، و بهدف المساعدة في تطوير فرق العمل و التقليل من مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز في الأغواط، فإن هناك بعض الإقتراحات التي قد تساهم في تحقيق ذلك وهي كالتالي :

أولا : إقتراحات خاصة بالشركة :

- تشجيع العمل جماعي في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجحة .
- الحرص على تقديم تعليمات و أهداف الفريق بشفافية تامة.
- الحرص على تحديد أهداف كل فريق بما يتناسب مع إمكانيات أفراده
- الحرص على توفير أكبر مقدر ممكن من التجهيزات و الأدوات اللازمة للقيام بالعمل على اكمل وجه.
- الحرص على تقديم راتب مناسب لكل منصب وفقا للمهام الموكلة إليه
- التأكد من تحديد المسؤوليات ، الصلاحيات و السلطات وفقا لقدرة كل فرد في الفريق

- تشجيع أعضاء الفريق على تقديم المساعدة والدعم لبعضهم
 - تنمية ثقافة حل الصراعات و النزاعات بطريقة سلسلة داخل الفريق.
 - السعي لتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف الفريق .
 - تحفيز العمال على أداء المهام في اقل وقت ممكن.
 - معالجة الإضاءة في مكان العمل .
 - تطوير التكنولوجيا في مكان العمل.
 - تعزيز التهوية في مكان العمل
- ثانيا : إقتراحات خاصة بالعمال**

- تعزيز روح التعاون داخل الفريق .
- توطيد العلاقات بين أعضاء الفريق .
- الحرص على تقسيم المهام بدقة ووضوح بين الأعضاء
- تعزيز تبادل المعلومات اللازمة داخل الفريق.
- الحرص على توفير مناخ عمل ملائمة لباقي أعضاء الفريق .
- تطوير مهارة إدارة الوقت بشكل جيد داخل الفريق .
- تشجيع إتخاذ القرارات بشكل جماعي داخل الفريق

5 - أفاق الدراسة

في بحثنا هذا، سعينا إلى توضيح جوانب من موضوع تأثير فرق العمل على ضغوط العمل، ولكن هذه النظرة ليست شاملة، ويعود ذلك إلى اتساع نطاق الموضوع وتعدد جوانبه و إمكانيات دراسته. و من الطبيعي أن يكون هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع سواء منهجيا أو علميا أو

معلوماتيا، لذلك نقترح عددا من الدراسات المستقبلية التي يمكن للباحثين المستقبليين التوسع بها وهي كالتالي:

- دور فرق العمل في زيادة الإنتاجية
- اثر إدارة الصراعات على اداء فرق العمل
- ادارة الأداء في فرق متعددة الثقافات
- الذكاء العاطفي و دوره في تشكيل فرق عمل فعالة

المراجع و المصادر

أولاً: الكتب و المحاضرات

– العربية :

- 1 - رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 2 - خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 3 - احسان دهش، كمال كاظم طاهر، محمود داخل، فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 4 - مدحت محمد ابو النصر، فرق العمل الناجحة، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2015.
- 5 - عدنان رشيد حيشو، محاضرات في بناء وقيادة الفريق المبدع، قسم الريادة وإبداع، جامعة دمشق المعهد العالي للتنمية الإدارية، 2019-2020.
- 6 - محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فريق العمل، المجموعة العربية لتدريب والنشر، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2013.
- 7 – محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، عمان ، الطبعة الخامسة ، 2010.
- 8 - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة الرابعة، دار الجامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 9 - فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2005.
- 10 - خالد عيادة عليما، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الخليج، الأردن، عمان، 2011.

11 - إسماعيل علي محمود، الرضا الوظيفي، الطبعة 1، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر،
2018.

- الأجنبية :

12 - Katzenback, Jon R. and Smith, Douglas K., **The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization**, Second Edition, harvard business school publishing, U.S.A ,2015.

13 - Eric Garner , **Teambuilding How to turn uncohesive groups into productive teams**, Second Edition, Eric Garner & Vzntus publishing ApS, 2012.

14 - Brian Luke Seaward, **Managing Stress**, Fifth Edition, Jones and Bartlett Publishers, 2006.

ثانياً: المقالات

1 - عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي : دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18، 2012.

2 - عمر محمد دره، دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، الأردن، 2015.

3 - اثير عبد الامير، حسين علي الرسول، استراتيجيات التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، جامعة القادسية، العراق.

4 - بن برطال عبد القادر، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018.

5 - بن برطال عبد القادر، فعالية فرق العمل و تأثيرها على إدارة الأزمة (أزمة كورونا 2019-2020) من وجهة نظر أستاذة كلية الإقتصاد بجامعة الأغواط ، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، المجلد 07 ، العدد 02، سبتمبر 2022.

6 - عمار شلابي، مقال حول أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 09 ، العدد 18، 30 جوان 2019 ، سكيكدة، الجزائر.

7 - محمد مكناسي، مقال حول مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 04، عدد 10، جوان 2017، قالمة، الجزائر.

8 - حدة متلف، مقال حول ضغوط العمل وأثرها على أداء عمال الصحة، مجلة الإقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 12، العدد 01، 14 أفريل 2022، باتنة، الجزائر.

9 - بن نعمان مجال، بوزيدة حميد، مقال حول ضغوط العمل بين الأسباب، الاثار وسبل إدارتها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 02، 02 ديسمبر 2022، بومرداس، الجزائر.

10 - إياد طاهر محمد، ياسر شعد عبد الأمير، انعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية على جودة تدقيق الهيئات الرقابية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 36، 2015، بغداد، العراق.

ثالثا: المذكرات والأطروحات

1 - سارة مميش، هديل روابحية، دور فرق العمل في ادارى الصراع التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم تسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020.

2 - جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، قسنطينة، الجزائر، 2016.

- 3 - مكانزية مصطفى جمال الدين، دور فرق العمل في نقل المعرفة داخل المنظمة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2019.
- 4 - حنيني الزهراء، ابوامحمد خديجة، أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية – ادرار، الجزائر، 2020.
- 5 - لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 6 - باشوش نيسة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
- 7 - يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني، أطروحة ماجستير، الأكاديمية الإدارية والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.
- 8 - زينب عطية، أمينة عطية، دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار الثليجي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الأغواط، الجزائر، 2019.
- 9 - مريم بوعصرية، إيمان لعور، دور المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جيجل، الجزائر، 2018.
- 10 - عدة العانس، وناس ليلي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، البويرة، الجزائر، 2018.

- 11 - عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم إدارة الأعمال، تخصص موارد بشرية، غزة، فلسطين، 2009.
- 12 - أسماء نعوم، أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم تسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقلة، الجزائر، 2017.
- 13 - بيوسف محمد الأمين، الجيلالي محمد، تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية في ظل جائحة كورونا، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، أدرار، الجزائر، 2021.
- 14 - عائشة بن علا، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس ، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.
- 15 - فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجامعة الفترضية السورية، دمشق، سوريا، 2016.
- 16 - صولة خديجة، سيدي عثمان عبير، **أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر، 2022.
- 17 - منيرة تماسيني، **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، الجزائر، 2015.
- 18 - طيب مروي ، نحال نجم الدين، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021.

- 19 - كلاش هناء، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.
- 20 - أمنية عربيي، يمينة بيطة، الضغوط المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022.
- 21 - سمية شورك، أثر الضغوط المهنية على السلوك التنظيمي لدى العاملين، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم والعمل، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، 2019.

الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	إسم و لقب الأستاذ المحكم	الرقم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار تليجي بالأغواط	أ. الهاشمي بعاج	01
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار تليجي بالأغواط	أ. خنيش يوسف	02
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار تليجي بالأغواط	أ. بو عيسى كريم	03

الملحق (02) : الإستهبان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

السادة و السيدات الكرام العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز في الأغواط

تحية طيبة وبعد

في مسعى القيام بدراسة ميدانية وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال ، قمنا بإعداد هذا الاستبيان في إطار إجراء هذه الدراسة الميدانية بغرض معرفة مدى تأثير فرق العمل على ضغوط العمل ، راجين تفضلكم بالإجابة عليه بعناية حتى تكون نتائج البحث دقيقة وسليمة، وذلك من خلال وضع العلامة (X) على الاجابة التي تمثل وجهة نظركم .

ونؤكد لكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

تحت إشراف :

- د.دين برطال عبد القادر

من إعداد الطالبة :

- جبالى عايدة

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفة

- 1 - الجنس : - ذكر - أنثى
- 2 - السن : - أقل من 20 سنة - من 20 إلى 30 سنة - من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة - أكبر من 50 سنة
- 3 - المستوى التعليمي : - البكالوريا - ليسانس - دراسات عليا - آخر
- 4 - سنوات الخبرة : - أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة - من 16 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : فرق العمل

- ماهو مفهومك لفرق العمل :

.....
.....

ضع العلامة (X) على الاجابة التي تمثل مدى رضاك عن العبارة من 1 الى 5 .

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
وضوح الأهداف						
01	طبيعه العمل في المؤسسة تحتاج لعمل جماعي .					
02	أحبذ العمل في فريق .					
03	ارى ان اهداف الفريق تكون واضحة أكثر .					
04	ارى ان اهداف الفريق الموضوعة في حدود امكانياتنا .					
التعاون						

					05	اساعد زملائي في الفريق على اداء مهامهم .
					06	يساعدني زملائي في الفريق على اداء مهامي .
					07	التعاون يقلل من وقت و جهد اداء المهام الموكلة إلينا .
					08	التعاون يقوي العلاقات بين أعضاء الفريق .
الإفتتاح و التيسير						
					09	يراعي أعضاء الفريق مشاعر بعضهم البعض .
					10	يحترم اعضاء الفريق بعضهم البعض .
					11	اقدم كل المعلومات اللازمة للفريق وهم كذلك .
					12	احصل على كل ما احتاجه من زملائي في الفريق .
					13	اتناقم بسهولة داخل الفريق .
					14	يساعدني الفريق على تفجير قدراتي و مواهبي .
					15	يوفر الفريق المناخ الملائم للعمل الجماعي .
إدارة الفريق						
					16	تحل الصراعات و النزاعات داخل الفريق بطريقه سلسة .
					17	تقدم لنا الإدارة كل الامكانيات اللازمه لتحقيق الاهداف .
					18	نعمل على إداره الوقت بشكل جيد داخل الفريق .
					19	تقدم لنا الإدارة تحفيزا جيد لاداء المهام في اقل وقت ممكن .
					20	توزع المهام داخل الفريق حسب امكانيات كل الفرد .
					21	نتخذ القرارات بشكل جماعي داخل الفريق .

المحور الثالث : ضغوط العمل

- ماهو مفهومك لضغوط العمل :

.....

.....

ضع العلامة (X) على الاجابة التي تمثل مدى رضاك عن العبارة من 1 الى 5 .

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
بيئة العمل						
01	ترجعني كثرة الضوضاء في مكان عملي .					
02	تتقصني التجهيزات و الأدوات اللازمة لأداء عملي .					
03	تعد الإضاءة في مكان عملي غير مناسبة .					
04	أشعر بوجود نقص في التكنولوجيا في مكان عملي .					
05	التهوية في مكان عملي غير مناسبة .					
الأجور و المكافأة						
06	أتلقى راتبا اقل من رواتب أمثالي في مؤسسات أخرى .					
07	أتقاضى راتبا لا يتناسب مع المهام التي أقوم بها .					
08	لا توفر لي المؤسسة خدمات كافية .					
09	ترتبط الحوافز المادية في مؤسستي بمعايير غير موضوعية .					
10	لا تتناسب المكافأة التي اتحصل عليها مع ما أقوم به من عمل إضافي .					
عبئ الوظيفة						
11	يتطلب حجم العمل الذي أقوم به أوقات إضافية عن وقت العمل الرسمي .					
12	يسند الي القيام بأعمال إضافية كثيرة .					

					يتكرر استدعائي للعمل بكثرة في أيام اجازتي .	13
					لا أستطيع الحصول على وقت كافي للراحة .	14
					أرى ان عدد المهام الموكلة الي كبير مقارنة بزملائي .	15
غموض الدور						
					أعاني من خلافات مهنية مع زملائي في العمل .	16
					أتلقي تعليمات العمل من أكثر من مسؤول .	17
					أجد نفسي في مأزق بين تعليمات مسؤولي المباشر ومتطلبات الموظفين تحت مسؤوليتي .	18
					لا أتمتع بالسلطة الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي .	19
					أعاني من مشكل تداخل مهامي مع مهام زملائي .	20
					تسند الي مسؤوليات في عملي غير محددة بوضوح .	21
					أتلقي تعليمات غير واضحة من الإدارة العليا .	22

الملحق (03) : الإستهبان بعد التحكيم (الموزع)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

السادة و السيدات الكرام العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز في الأغواط

تحية طيبة وبعد

في مسعى القيام بدراسة ميدانية و ذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال ، قمنا بإعداد هذا الإستهبان في إطار إجراء هذه الدراسة الميدانية بغرض معرفة مدى تأثير فرق العمل على ضغوط العمل ، راجين تفضلكم بالإجابة عليه بعناية حتى تكون نتائج البحث دقيقة و سليمة، و ذلك من خلال وضع العلامة (X) على الاجابة التي تمثل وجهة نظركم .

ونؤكد لكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

تحت إشراف :

- أ.د.بن برطال عبد القادر

من إعداد الطالبة :

- جبالي عايدة

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفة

- 1 - الجنس : - ذكر - أنثى
- 2 - السن : - أقل من 30 سنة - من 30 إلى 40 سنة - أكبر من 40 سنة
- 3 - المستوى التعليمي : - البكالوريا و أقل - جامعي - دراسات عليا
- 4 - سنوات الخبرة : - أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنة

المحور الثاني : فرق العمل

- ماهو مفهومك لفرق العمل :

أعطي كل عبارة الوزن الملائم لها حسب درجة الأهمية بالنسبة لك وذلك من خلال وضع العلامة (X) من 1 الى 5 .

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
وضوح الأهداف						
01	أعتقد أن طبيعه العمل في المؤسسة تحتاج لعمل جماعي .					
02	أحبذ العمل في فريق .					
03	لا أجد أي صعوبة في فهم أهداف الفريق .					
04	أرى أن أهداف فريقتي الموضوعة في حدود إمكانياتنا .					
التعاون						

					أساعد زملائي في الفريق على أداء مهامهم .	05
					يساعدني زملائي في الفريق على أداء مهامي .	06
					أجد أن التعاون يقلل من وقت و جهد أداء المهام الموكلة إلينا .	07
					أرى أن التعاون يعزز العلاقات بين أعضاء فريقنا .	08
الإنفتاح و التيسير						
					أراعي مشاعر زملائي في الفريق .	09
					أحترم زملائي في الفريق .	10
					أقدم كل المعلومات اللازمة لزملائي في الفريق وهم كذلك .	11
					أتلقي العون من طرف زملائي في الفريق .	12
					أتأقلم بسهولة داخل الفريق .	13
					يساعدني الفريق على تفجير قدراتي و مواهبي .	14
					يوفرلي فريقي المناخ الملائم للعمل الجماعي .	15
إدارة الفريق						
					تحل الصراعات و النزاعات داخل الفريق بطريقه سلسة .	16
					تقدم لنا الإدارة كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف .	17
					نعمل على إدارة الوقت بشكل جيد داخل الفريق .	18
					تقدم لنا الإدارة تحفيزا جيد لأداء المهام في اقل وقت ممكن .	19
					توزع المهام داخل الفريق حسب إمكانيات كل الفرد .	20
					نتخذ القرارات بشكل جماعي داخل الفريق .	21

المحور الثالث : ضغوط العمل

- ماهو مفهومك لضغوط العمل :

.....

أعطي كل عبارة الوزن الملائم لها حسب درجة الأهمية بالنسبة لك وذلك من خلال وضع العلامة (X) من 1 إلى 5 .

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
بيئة العمل						
01	تزعجني كثرة الضوضاء في مكان عملي .					
02	تتقصني التجهيزات و الأدوات اللازمة لأداء عملي .					
03	تعد الإضاءة في مكان عملي غير مناسبة .					
04	أشعر بوجود نقص في التكنولوجيا في مكان عملي .					
05	التهوية في مكان عملي غير مناسبة .					
الأجور و المكافأة						
06	أنتقي راتباً أقل من رواتب أمثالي في مؤسسات أخرى .					
07	أنتقاضى راتباً لا يتناسب مع المهام التي أقوم بها .					
08	لا توفر لي المؤسسة خدمات كافية .					
09	ترتبط الحوافز المادية في مؤسستي بمعايير غير موضوعية .					
10	لا تتناسب المكافأة التي اتحصل عليها مع ما أقوم به من عمل إضافي .					
عبئ الوظيفة						
11	يتطلب حجم العمل الذي أقوم به أوقات إضافية عن وقت العمل الرسمي .					

					يوكل الي القيام بأعمال إضافية كثيرة .	12
					يتكرر استدعائي للعمل بكثرة في أيام اجازتي .	13
					لا أستطيع الحصول على وقت كافي للراحة .	14
					أرى ان عدد المهام الموكلة الي كبير مقارنة بزملائي .	15
غموض الدور						
					أعاني من خلافات مهنية مع زملائي في العمل .	16
					أتلقي تعليمات العمل من أكثر من مسؤول .	17
					أجد نفسي في مأزق بين تعليمات مسؤولي المباشر ومتطلبات الموظفين تحت مسؤوليتي .	18
					لا أتمتع بالسلطة الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي .	19
					أعاني من مشكل تداخل مهامي مع مهام زملائي .	20
					تسند إلي مسؤوليات في عملي غير محددة بوضوح .	21
					أتلقي تعليمات غير واضحة من الإدارة العليا .	22