



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال

جامعة الوادي

- دراسة ميدانية لعينة من عمال جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

لامية بويدي

إعداد الطالب :

محمد وليد سرهود

لجنة المناقشة

د. خديجة لبيهي	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا ورئيسا
د. لامية بويدي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
د. رابح بن عيسى	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2016 - 2017

شكر وعرفان

بعد الشكر والحمد لله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا لإتمام وإنجاز هذا العمل.

نتقدم بالشكر والعرفان و الامتنان للأستاذة المشرفة الدكتورة "بويدي لامية" التي كانت خير موجهة و مؤطرة لهذا البحث بمعلوماتها وتوجيهاتها ونصائحها القيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وكامل الاحترام إلى أساتذتنا الأفاضل بقسم علم الاجتماع الذين كانوا دائما سندنا لنا ورافقونا طيلة مشورانا الدراسي.

كما لا يفوتنا أن نقدم تشكراتنا لكل عمال جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وعلى رأسهم السيد "بن حليلة مختار" المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين, على منحهم لنا كل التسهيلات الممكنة.

و يطيب لنا أن نقدم امتنانا الخالص لكل من الدكتور "بن ساهل لخضر" من جامعة باتنة و الأستاذ " بن زاوي إبراهيم" من جامعة أم البواقي " اللذان لم يبخلا علينا بتوجيهاتهم ومساعداتهم

سرهود محمد وليد

ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة بعنوان علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المتغير الأول وهو ضغوط العمل والمتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي انطلاقاً من التساؤل الرئيسي الذي تم صياغته على النحو التالي:

هل توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل الفردية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي؟
 - هل توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية والأداء والوظيفي لدى عمال جامعة الوادي ؟
 - هل توجد علاقة بين توتر العلاقات بين العاملين والأداء والوظيفي لدى عمال جامعة الوادي؟
- لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات من الميدان اعتمد الباحث على العديد من الأدوات أهمها الاستمارة التي ضمت 60 عبارة توزعت على (05) خمسة محاور تم توزيعها على عينة طبقية حجمها 104 عامل من جامعة الوادي لسنة (2016/2017).

أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها:

- 1- أن هناك مجموعة من الضغوطات في بيئة العمل ناتجة عن المصادر التنظيمية تنقص من أداء العامل في الجامعة .
- 2- أن مصادر ضغوط العمل الفردية لها علاقة العكسية على العامل من خلال خفض من فعالية أدائه في مجال العمل.
- 3- أن توتر العلاقات الاجتماعية بين العاملين من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء العامل مقارنة مع التأثير الإيجابي والذي نجده بنسب متدنية.

من خلال ما سبق فقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى صدق الفرضية الرئيسية لهذا البحث والتي مفادها أنه توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الشهيد حمه لخضر.

Abstract of the study:

This study is entitled: The relationship of work stress to job performance, which aims to identify the relationship between the first variable, the work pressure and the second variable, which is the functional performance from the main question that was formulated as follows:

Ask exist relation between stress the workplace on the job performance of workers of university EL-OUED ?

Well as the three following sub-questions:

- Ask exist relation between various individual sources of stress and the efficiency of the workers of university EL-OUED ?
- Ask exist relation between organizational sources of and the performance of the workers of university EL-OUED ?
- Ask exist relation between strained relations between workers on job and performance of the workers of university EL-OUED ?

In this study, the researcher relied on descriptive analytical methods. In order to collect data from the field, the researcher adopted a number of tools, the most important of which was the form which included 60 words distributed over (05) five axes distributed to a class sample of 104 workers from EL-OUED University for (2016/2017).

This study abide the following result :

- Whereas it is a wide range of stress resulting from organizational sources reduces the efficiency of the worker in university of EL-OUED .
- That the various individual sources of stress have a negative impact on the efficiency of worker performance.
- The tense relationship between all social workers in a negative way affect the performance of the worker in relation to the positive influence that recorded very low rates

In conclusion, we confirm the certainty of the following main hypothesis:

Exist relation between stress the workplace on the job performance of workers of university EL-OUED.

فهرس المحتويات

أ.ب-ج	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
01	مقدمة
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
06	تمهيد
07	أولاً: تحديد الإشكالية
10	ثانياً: فرضيات الدراسة
10	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع ودوافعه
11	رابعاً: أهمية الدراسة
12	خامساً: أهداف الدراسة
12	1- الأهداف شخصية ذاتية
12	2- الأهداف علمية
13	سادساً: تحديد المفاهيم
13	1- ضغوط العمل
15	2- الأداء الوظيفي
16	سابعاً: الدراسات السابقة
16	1- الدراسات الأجنبية
20	2- الدراسات الوطنية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة سوسيولوجية لمفهوم ضغوط العمل	
26	تمهيد
27	أولاً: المقاربات النظرية حول تفسير الضغوط
31	ثانياً: أنواع ضغوط العمل
31	1- الضغوط الإيجابية
32	2- الضغوط السلبية
32	ثالثاً: خصائص ضغوط العمل و مراحل الإصابة بها
32	1- خصائص ضغوط العمل
33	2- مراحل الإصابة بالضغوط
35	رابعاً: مصادر ضغوط العمل
35	1- المصادر التنظيمية
42	2- المصادر الفردية
49	خامساً: مظاهر وأثار ضغوط العمل
49	1- على المستوى الفردي
50	2- على المستوى التنظيمي
52	سادساً: آليات التعامل مع ضغوط العمل (علاجها)

52	1- الأساليب الفردية
53	2- الأساليب التنظيمية
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة سوسيولوجية لمفهوم الأداء الوظيفي	
60	تمهيد
61	أولاً: النظريات الحديثة للأداء الوظيفي
61	1- نظرية الإدارة العلمية
61	2- نظرية التقسيم الإداري
62	3- نظرية البيروقراطية
63	4- نظرية العلاقات الإنسانية
64	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي
65	ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي ومؤشراته
65	1- المحددات
67	2- المؤشرات
69	رابعاً: تقييم الأداء
70	خامساً: أهمية تقييم أداء العاملين و أهدافه
70	1- الأهمية
71	2- الأهداف
72	سادساً: طرق تقييم الأداء
77	سابعاً: صعوبات تقييم الأداء
78	ثامناً: كيفية تحسين مستوى الأداء الوظيفي
85	تاسعاً: آثار ضغوط العمل على الأداء: (انخفاض الأداء)
88	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
91	تمهيد
92	أولاً: منهج الدراسة
93	ثانياً: تقنيات جمع البيانات
93	1- الاستمارة
95	2- الملاحظة
95	3- الوثائق والسجلات
96	ثالثاً: مجالات الدراسة
96	1- المجال المكاني
98	2- المجال الزمني
99	3- المجال البشري
101	رابعاً: العينة
103	خامساً: الأساليب الإحصائية
104	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : تحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج والنتائج العامة	
106	تمهيد
107	أولاً : عرض نتائج فرضيات الدراسة

107	1- عرض نتائج الفرضية العامة
108	2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى
110	3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية
112	4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
113	ثانياً: تفسير ومناقشة النتائج
113	1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة
114	2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
115	3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
116	4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
117	ثالثاً: النتائج العامة
118	خلاصة الفصل
119	خاتمة
120	الاقتراحات والتوصيات

فهرس الجداول

الرقم	الغـوان	صفحة
01	جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث.	99
02	جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد المجتمع الكلي حسب الجنس.	99
03	جدول رقم (03) يوضح تقسيم أفراد المجتمع الكلي للدراسة حسب السن.	100
04	جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة البحث.	101
05	جدول رقم (05) يبين مكان إقامة أفراد مجتمع الدراسة.	102
06	جدول رقم (06) يبين الأقدمية في العمل بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة.	102
07	جدول رقم (07) يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي	107
08	جدول رقم (08) يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مصادر ضغوط العمل الفردية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.	108
09	جدول رقم (09) يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.	109
10	جدول رقم (10) يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.	110
11	جدول رقم (11) يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال، طبيعة الإشراف، حجم ساعات العمل، الظروف الفيزيائية، الأجور و الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.	111
12	جدول رقم (12) يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين توتر العلاقة بين العاملين والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي	113

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	صفحة
01	شكل رقم (01) يمثل التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل على المنظمة.	51
02	شكل رقم (02) يوضح طريقة التوزيع الإجباري.	74
03	شكل رقم (03) يمثل النموذج الافتراضي لتقييم العامل بطريقة الميزان أو الدرجات.	75
04	شكل رقم (04) علاقة ضغوط العمل بالأداء.	86
05	شكل رقم (05) يبين علاقة ضغوط العمل على الأداء.	86
06	شكل رقم (06) يوضح تقسيم أفراد المجتمع الكلي للدراسة حسب السن.	100

مقدمة:

تميزت نهاية هذا القرن بزيادة الاهتمام بالدراسات التنظيمية نظرا لما عرفته مختلف المنظمات من تعقيد متزايد على مستوى التسيير والتنظيم والتكنولوجيا، وقد تناولت هذه الدراسات مشاكل التنظيم وبينتها من جوانب عدة منه الجانب الاقتصادي الجانب الإداري، الجانب القانوني وغيره.

ويختص الاجتماعيون بدراسة الجانب الاجتماعي والإنساني داخل هذه التنظيمات، ولعل ما ينشدونه من خلال دراستهم لهذا الجانب هو جعل العامل مرتاحا وراضيا ومستقرا في عمله، بعيدا عن كل مصادر الضغوط، مع العمل على الزيادة في إنتاجيته.

وبناء عليه نجد مدرسة الإدارة العلمية تولي اهتماما بالطرق العلمية الموضوعية لزيادة الإنتاج وتحقيق أداء أفضل للعامل، في حين توجه مدرسة العلاقات الإنسانية بحثها حول العوامل الذاتية والاجتماعية المؤدية لفعالية أداء العمال في التنظيمات.

ورغم أن الهدف الأساسي للتنظيمات هو هدف اقتصادي مرتبط بالتنمية ومخططاتها، إلا أن الطريق المباشر لتحقيق هذا الهدف لا يمكن أن يتم إلا في ضوء العناية الفعالة بالعنصر البشري، وأن تكون هذه العناية نابعة من الواقع الاجتماعي الذي يشغل حيزا مكانيا فيه، وذلك لأن أي مؤسسة بعناصرها البشرية (عمالها) قبل أن تكون بمركباتها المادية ووظائفها الحيوية.

لهذا ومن أجل بناء نسق من المعرفة السوسيولوجية يستند إلى نتائج بحوث ميدانية تكشف واقع المجتمعات النامية خاصة، لابد من بذل جهود علمية تسعى إلى جمع وتحليل وتمحيص تراث علم الاجتماع من جهة، والقيام بدراسات ميدانية تكشف مدى ملائمة النتائج التي توصلت إليها الدراسات في المجتمعات الغربية من جهة ثانية.

ومن هذا المنطلق انصببت الدراسة الراهنة في محاولة التعرف على أهم العوامل التي لها علاقة بأداء العامل في المؤسسة ، أين تم التركيز على الضغوط التي يتعرض لها

العامل داخل التنظيم وخارجه باعتباره أهم العوامل التي تتحكم في أدائه ، وذلك من خلال الكشف عن أهم مصادر ومسببات الضغوط وعلاقتها أداء العامل.

لقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام الباحثين خاصة في مجال علم النفس، ولا شك أن انتشار هذه الظاهرة في تنظيمات العمل المختلفة يدل على وجود عوامل سلبية تتعلق بالعمل، الأمر الذي يحتم على الباحث في علم الاجتماع أيضا دراسة هذه المشكلة، للكشف على أبعادها التنظيمية والاجتماعية التي لها انعكاساتها من الناحية السوسيوتنظيمية على استقرار العامل، باعتبار أن الصعوبات التي يواجهها في ممارسة عمله تأخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والاجتماعية، ثم التوصل إلى حلول ملائمة تحد من سلبية الضغوط وتؤمن درجة معتبرة من فعالية أدائه.

من خلال ما تقدم فقد اقتضت طبيعة الدراسة تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وفصلين يتعلقان بالجانب الميداني للدراسة.

حيث تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة الذي اشتمل على تحديد إشكالية البحث وأهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، كما تطرقنا فيه إلى تحديد أهم المفاهيم التي شكلت محور الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للحديث عن ضغوط العمل الذي اشتمل على النماذج الرئيسية لتصنيف مصادر الضغوط، وتحديد مصادر ضغوط العمل ثم عرض أهم مظاهر وآثار ضغوط العمل وأخيرا آليات التعامل معها.

في حين تم التطرق في الفصل الثالث إلى الأداء الوظيفي من حيث ماهيته وعناصره وتحديد محدداته و مؤشرات مع إبراز أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي إضافة إلى طرق التقييم وكيفية تحسين مستوى الأداء.

وخصص الفصل الرابع لمنهجية البحث الذي ضم مجالات الدراسة من حيث المجال المكاني الذي اشتمل على التعريف بالمؤسسة والمجال الزماني وكذا المجال البشري الذي

تتاول عدد عمال المؤسسة وتوزيعه. ومن ثم المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات.

وتتاول الباحث في الفصل الخامس والأخير تحليل البيانات المحصل عليها بواسطة استمارة البحث ، ثم مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة، وأخيرا عرض النتائج العامة.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: تحديد الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع ودوافعه.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم المركزية.

سابعاً: عرض الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن أول ما يواجه الباحث في العلوم الاجتماعية بشكل عام وعلم الاجتماع بشكل خاص هو اختيار لمشكلة بحث مناسبة تكون جديرة بالاهتمام، وبالتالي تثير لديه تساؤلات رئيسية يترتب عليه تساؤلات جزئية وفرضيات بحث وخطوط للبحث والتحليل وتكون قابلة للنضج والنمو مع تقدم البحث.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة، الأسباب والدوافع التي جعلت الباحث يختار الموضوع ، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم ثم التطرق إلى الدراسات السابقة.

أولاً: تحديد الإشكالية:

لقي موضوع المؤسسة اهتماماً واسعاً بين الباحثين في اختصاصات العلوم الاجتماعية، و يرجع هذا الاهتمام إلى الدور البالغ الأهمية الذي تؤديه المؤسسة في حياة الفرد والجماعة، كونها تعد محور النشاط الاقتصادي للمجتمع وهيكل قانوني قائم بذاته، فهي في نفس الوقت وحدة أو بناء اجتماعي تتكون من عناصر بشرية ومادية تتفاعل فيما بينهما من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

إن التطور السريع في الحياة الاجتماعية صاحبه تطور في المؤسسات وتعهدها، سواء من ناحية التكنولوجيا المستخدمة فيها أو من ناحية إدارتها وتسييرها وبعبارة أخرى فإن هذه المؤسسات وبتبنيها للتطور التكنولوجي كوسيلة لتحقيق الأهداف والجودة الشاملة إنما تكون بصدد مواجهة هذا التغيير، حيث يرى علماء السلوك التنظيمي أن التغيير التنظيمي يعتبر أكثر العوامل المسببة للضغوط على العاملين بحيث يؤثر على الأفراد سواء خارج التنظيم أو داخله. (1)

وقد ترتب عن ذلك ظهور مشكلات اجتماعية واقتصادية وتنظيمية، ولعل أبرزها الضغوط خاصة في مجال العمل والتي أثرت بصفة جوهرية على العمال والمؤسسات التي يعملون بها خاصة على الجانب النفسي الاجتماعي والذي انعكس تأثيره على الجانب التنظيمي.

وعلى اعتبار أن الفرد جزء من التنظيم أو البناء التنظيمي، له أدواره و علاقاته ويتفاعل مع عناصر البناء الأخرى، فهو أساس العمل والمحرك الأساسي للتنظيمات، الشيء الذي جعله نقطة ارتكاز ومصدر اهتمام الدارسين والباحثين، ليس فقط علماء الإدارة وإنما حتى علماء الاجتماع وعلماء النفس في اختصاص التنظيم خاصة إذا كانت هذه المتغيرات تفرز ضغوطات مختلفة ومؤثرة على مستوى سلوكياته أو علاقاته مع باقي العاملين. ومن هذا

¹ - طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، د ط، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص 592.

المنطلق تسعى المؤسسات إلى تحسين أداء عمالها وذلك من خلال البحث عن الطرق والأساليب التي ترفع من فاعليته.

إن اهتمام الإدارة بالعامل يتضح من خلال الإحاطة بجميع مصادر الشكوى لديه سواء كانت من خلال علاقاته مع الإدارة أو زملائه، وهي بذلك توفر الشعور بالأمن وبالتالي الانسجام والتكيف مع الوظيفة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة بشكل عام، لكن من الممكن أن تكون السياسات التي تتبعها المنظمة في التعامل مع العاملين وكذا ظروف العمل من مسببات الشعور بالضغط، بحيث يختلف الأفراد في درجة تكيف سلوكياتهم مع سياسات المنظمة فبعضهم لا يستطيع التكيف مع هذه الأخيرة ومن هنا تتولد وتتفاقم تلك الضغوط.

إن تعرض العامل لضغوط في عمله يظهر من خلال عدد من الأعراض والمظاهر التي تترجم نوعاً من المقاومة التي يلجأ إليها كرد فعل عن الأوضاع التي أحيطت به و أهم تلك الأعراض غيابها عن مركز عمله بصفة متكررة، كثرة الحوادث المهنية والإصابات، كثرة الشكاوى، نوعية أداء رديئة وربما حتى ترك العمل نتيجة صعوبة تكيف العامل مع عمله، كل هذا يعكس أثر تلك الضغوط على العامل.

و بغرض تحقيق التنمية الشاملة سعت الجزائر إلى تحسين وتنمية مؤسساتها وذلك بخلق أساليب تسييرية علمية بما يتفق وروح العصر وما تقتضيه هذه التنمية الشاملة التي تحتاج أيضاً إلى تطوير وتحسين الأداء البشري الذي يعد العنصر الأول في مجابهة الصعاب التي قد تنتج عن العمليات التنموية، ومن الملاحظ أن المؤسسة الجزائرية لا تزال تعاني الكثير من المشكلات الناتجة عن أسباب متباينة فمنها المرتبطة بطرق التسيير ومنها المرتبطة بالفاعلين الاجتماعيين المتمثلة في الأفراد العاملين ودرجة تلاؤمهم مع هذه الأوضاع التي سادتها التغييرات والظروف المختلفة التي تعرضهم للقلق والتوتر والتي تؤثر على أدائهم بصفة عامة.

ومن أكبر التحديات التي قامت بها الجزائر وهي عدم التخلي على الجانب الاجتماعي للمؤسسة حيث تعد المؤسسة العمومية على وجه الخصوص من المؤسسات الأكثر انتشار في الجزائر إضافة إلى احتوائها على عدد كبير من العمال، حيث تتجلى فيها كل المشكلات التنظيمية إذ أنها تخضع إلى قواعد تنظيمية ولوائح وقوانين عامة في معظمها تمس الأسلاك العمالية بالقطاع العمومي إضافة إلى ثبات في الأجر والمنح المتعلقة به في كل سلك على حد سوى، أي أن توجهات الدولة للتقليل من معدلات البطالة من جهة ومحاولة الرفع من مستوى القوى العاملة في الأداء. ومن بين هذه المؤسسات والتي تضم الكثير من العمال الجامعات، و التي تحتوي على عدد كبير من العمال والأساتذة حيث تهدف هذه المؤسسات إلى تكوين و تعليم الطلبة من أجل الحصول على إدارات المستقبل.

و على ضوء هذا يكون التوجه إلى كشف مسببات الضغوط التي يواجهها العامل داخل المؤسسة و إبراز علاقتها بأداء العامل أو العمال في المؤسسة.

وبناء على ما سبق نتركز إشكاليتنا حول تساؤل رئيسي مفاده:

هل توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي ؟

وفي هذا الإطار تتدرج التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الأول: هل توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل الفردية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي ؟

التساؤل الثاني: هل توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي ؟

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة بين توتر العلاقات بين العاملين و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية هي عبارة عن تصريح يتنبأ بوجود علاقة بين متغيرين أو أكثر أو بين عنصرين أو أكثر من عناصر الواقع، كما يمكن اعتبارها إجابة للتساؤل المطروح أو حكما مؤقتا يتم التحقق منها والبرهنة على إثباتها أو نفيها من خلال مسار البحث.

إذ تعتبر الفرضية همزة وصل بين طرفي البحث النظري والميداني من خلال أنها تحمل مدلولاً نظرياً يتم اختباره في الواقع لإثبات صحته أو نفيه.

وعليه فإن فرضية بحثنا الرئيسية تكون محورة حول العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة فتصاغ على النحو التالي:

توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

و بالنظر إلى الإبعاد المتغيرين تبرز لنا الفرضيات الفرعية لتعبر عن العلاقة القائمة بين تلك الإبعاد:

- توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل الفردية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي
- توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.
- توجد علاقة بين توتر العلاقات بين العاملين و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع ودوافعه:

من المعروف أن لكل باحث أسبابا ودوافع تجعله يختار مشكلة، بغرض دراستها والكشف عن مختلف خباياها، وتلك الأسباب والدوافع تعبر عن مدى إحساسه بالمشكلة ورغبته في دراستها والوصول إلى إجابات على التساؤلات التي تطرحها. ومن أهم الدوافع التي أدت إلى طرح هذه المشكلة:

- قلة الدراسات السوسولوجية أو بالأحرى السوسيوتنظيمية لضغوط العمل إذ تكتسي أغلبية الدراسات في هذا المجال الصيغة السيكولوجية.
- محاولة الكشف عن أسباب ضغوط العمل وعلاقتها بأداء العمال.
- مثل هذا النوع من الدراسات حتى وإن وجد فإنه في الأغلب يعبر عن واقع المؤسسات الأجنبية من جهة و المؤسسات الخاصة من جهة أخرى، و الذي بالطبع يختلف عن واقع المؤسسات الجزائرية العمومية من حيث اختلاف البيئات التنظيمية وثقافة الأفراد العاملين أساسا.
- ملاحظة انخفاض وتذبذب مستويات الأداء عند العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع ضغوط العمل من المواضيع التي لم تخص بالدراسة الكافية من قبل الباحثين بالرغم من أهميتها البالغة والتي نجد أن لها ارتباطاً مباشراً بأداء العمال على اعتبار أن الاهتمام بالعنصر البشري و أدائه داخل المؤسسة كفيل بتحقيق أهدافها المنشودة. إن مثل هذا النوع من الدراسات يسهم بقدر واف على معرفة خصائص و أسباب هذه الضغوط ، مما يساهم في فهم و تحليل و تفسير هذه الظاهرة و معرفة كيفية التعامل معها. وتكمن هذه الأهمية أساساً بالعمل على الاستفادة من نتائج و مقترحات هذا البحث خاصة من طرف القائمين على هذه المؤسسات من أجل توفير مناخ تنظيمي في تحسين أداء العمال و استثمار قدراتهم.

إن تسليط الضوء على علاقة ضغوط العمل بأداء العمال أمر لا بد منه من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها و استغلال أمثل للعمال بما يقتضيه الرفع من مستويات أدائهم.

خامسا: أهداف الدراسة:

إن هدف أي باحث هو الوصول إلى حقائق معبر عنها بتشريح لواقع معين يحاول من خلال اختبار فروضه ميدانيا، و نجد أنه من بين الأهداف التي تصبو إليها هذه الدراسة ما يلي:

• أهداف شخصية ذاتية:

- الاهتمام بالبحوث و الدراسات العلمية و اكتساب خبرة علمية وعملية.
- هذا البحث يكمل لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- هذا البحث يعمل على ارتقاء مستوى فهم الواقع الاجتماعي و تفسيره أكثر فأكثر من طرف الباحث.

• أهداف علمية:

- دراسة موضوع علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي من وجهة نظر سوسيولوجية و بالتحديد سوسيوتنظيمية.
- فهم العلاقات التشابكية بين مصادر ضغوط العمل داخل بيئة العمل وأداء العمال.
- هذه الدراسة تتيح لنا الفرصة للوصول إلى نتائج علمية عن طريق البحث العلمي المنظم.
- العمل على الاهتمام بالعامل في بيئة عمله من أجل أداء أفضل وأحسن.

سادسا: تحديد المفاهيم :

1- ضغوط العمل:

قبل التطرق إلى ضغوط العمل، يمكن الإشارة إلى أن هناك اختلافات بين هذه التعريفات يمكن إرجاعها إلى تباين الاستناد النظري لصياغة المفهوم، وتباين الإيديولوجيا حيث أن كل باحث ينطلق من افتراض معين ويمكن عرض التعريفات التالية :

-يعرف " ميلز - Mills1982 "ضغوط العمل بأنها : " رد فعل داخلي ينتج عن عدم قدرة الفرد الوفاء بالمتطلبات البيئية الواقعة عليه ".⁽¹⁾

-أما " غرينبيرج.1984Grenber " يؤكد أن "ضغط العمل هو رد فعل فيزيولوجي وسيكولوجي وعقلي ناتج عن استجابات الأفراد للتوترات البيئية والصراعات والأحداث الضاغطة".⁽²⁾

- ويعرفه زهير الصباغ: "بأنه الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية العمل، التي تؤثر على حالته النفسية والبدنية والتي قد تدفعه إلى تغيير سلوكه".⁽³⁾

- أما دافيد DAVID 1994 يرى أن " ضغط العمل بصفة عامة هو نتيجة لعدم استطاعة الفرد الوفاء بما هو مطلوب منه".⁽⁴⁾

-أما "سمير عسكر" فجاء تعريفه لضغط العمل على أنه " مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له ".⁽⁵⁾

¹ - عويد المشعان: مصادر الضغوط في العمل: "دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 08، العدد 21، القاهرة، 1998، ص113.

² - حمدي علي الفرماوي: "ضغوط العمل والاتجاه نحو التدريب لدى المتدربين أثناء الخدمة"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 07، العدد 17، القاهرة، 1997، ص140.

³ - زهير الصباغ: ضغط العمل، "المجلة العربية الإدارة"، المجلد 05، العدد 01، الرياض، 1981، ص140.

⁴ - حمدي علي الفرماوي: مرجع سبق ذكره، ص140.

⁵ - سمير عسكر: تغيرات ضغط العمل "دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصاريف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 28، العدد 06، الرياض، 1988، ص11.

أما "جيبسون - 1994 gibson" فقد عرفه: " بأنه استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية أو العمليات السيكلوجية، وأنها نتيجة فعل بيئي خارجي ".⁽¹⁾

إن التعاريف السابقة الذكر يطغى عليها البعد النفسي وهي نتيجة منطقية لأن موضوع العمل ارتبط بالدراسات النفسية أكثر.

وفي ضوء الاستفادة من تلك الجهود، فقد ظهرت اهتمامات متزايدة و بفترات سريعة، حيث ظهرت بعض التعاريف التي من الممكن القول عنها أن تحمل بعد سوسيولوجي ومنها: تعريف " بارون - 1988 Baron" يؤكد أن " مصطلح الضغط في مجال العمل استخدام للدلالة على بعدين مختلفين :

- **البعد الأول:** يشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالعامل في بيئة العمل.

- **البعد الثاني:** يشير إلى الآثار التي تحدثها هذه المصادر على العامل ".⁽²⁾

وهناك من يرى أن ضغط العمل هو نتيجة لعدم انسجام العامل وعمله ويكون ضغط العمل جليا وواضحا عند وجود علاقة بينه وبين مشكلات العمل عموما.

أما "مارشال و كوبر Marchal and Cooper" جاء تعريفهما لضغوط العمل بأنها مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور وصراع الدور وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة والتي لها علاقة بأداء عمل معين.

وتقودنا هذه التعريفات إلى استنتاج أنه يوجد اختلاف في طبيعة المداخل التي ينطلق منها كل باحث في دراسة وتحليله لهذه الظاهرة، وهذه المداخل أو المجالات قد تكون طبية، أو نفسية أو اجتماعية أو تنظيمية وهذا ما توصل إليه " بيير - Beehr و فرانز - Frenz 1987" من تحليلهما للدراسات التي تناولت الضغوط، " إلى أن هناك على الأقل أربعة

¹ - علي محمد العضاليلية: دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الكبرى في جنوب الأردن"، مجلة مؤتة للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 7، الأردن، 1999، ص 117.

² - حمدي علي الفرماوي: مرجع سابق، ص 140.

مجالات رئيسية من التخصص به، كما أن كلا منها استخدم أساليبه البحثية الخاصة في دراسته وتحليله لظاهرة الضغوط ⁽¹⁾.

وفي ضوء تلك التعريفات والاختلافات وكتعريف إجرائي لضغوط العمل يمكن القول أن مصطلح ضغط العمل يشير إلى سوء التكيف التنظيمي الذي يعود إلى عوامل داخل وخارج التنظيم ويترتب على هذه الأخيرة آثار تنظيمية مما يستلزم معالجتها.

2- الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "القيام بالمهام، أو هو إنجاز الواجبات أو هو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة، واختصاصا معيناً، وأنها تعمل في إطار سياسة محددة وخطة مقررة، لتحقيق هدف معروف، كان الأداء يعني تلك المهمة، وممارسة الاختصاص في إطار السياسة المقررة تحقيقاً للأهداف والخطط المحددة". ⁽²⁾

ويعرف كذلك على أنه المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد. ⁽³⁾

وفي تعريف آخر يشار إلى الأداء الوظيفي على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب أو المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. ⁽⁴⁾

وكذا نجد أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ⁽⁵⁾

ويعرف الأداء كذلك على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ⁽⁶⁾

¹ - عبد الرحمن بن أحمد الهيجان: ضغوط العمل "منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1998، ص. 53.

² - ثناء إبراهيم موسى فرحان: الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 40.

³ - أندرو سيزلاقي وجي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ت: جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص 632.

⁴ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، الطبعة 03، 1982، ص 50.

⁵ - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 209.

⁶ - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1983، ص 50.

ويعرف الأداء كذلك: "نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك".

ومن خلال هذه التعاريف يمكن وضع تعريف إجرائي لمفهوم الأداء وهو أنه: قياس للنتائج التي تعني بإتمام العمل لما هو مطلوب منه في عمله، بحيث يحدد على درجة إتمام هذه المهام والوظائف ومنه فإن الأداء الوظيفي يمثل الأثر الناتج عن تداخل كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.

سابعاً: عرض الدراسات السابقة:

1- الدراسات الأجنبية:

1-1- الدراسة الأولى: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات وذلك على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، للباحث علي بن حمد بن سليمان النوشان سنة 2003 دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير بقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية (السعودية).

تمحورت إشكالية الدراسة حول طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات وترجمت إلى التساؤلات الآتية:

- ما اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية ؟
- ما مدى إتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية اتخاذ القرارات ؟

وقد هدفت هذه الدراسات إلى العف على مستوى ضغوط العمل لد القيادات الإدارية إضافة إلى التعرف على خطوات عملية واتخاذ القرارات لهذه القيادات الإدارية.

أما بالنسبة لمنهج الدراسة فقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم طريقة العينة معبرا بها عن مجتمع بحثه وقد استخدم الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى النقاط التالية:

- أن مستوى الضغوط لدى القيادات الإدارية لدى الأجهزة المدنية أعلى مما هو عليه لدى الأجهزة الأمنية.

- إن ضغوط العمل لها تأثير أو دلالة إحصائية على إتباع ضغوط عملية اتخاذ القرارات وهذا حسب نتائج الانحدار الخطي للمتغيرات التابعة والمتغيرات المفسرة.
- وجود تأثير سلبي لضغوط العمل على اتخاذ القرارات أي أنه كلما زادت حجم الضغوط العمل لدى القادات الإدارية كلما انخفض مستوى إتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات والعكس.

استفادة الباحث من هذه الدراسة كان من خلال إلقاء الضوء على مفهوم ضغوط العمل من وجهة الإطلاع على مصادره والنظريات المفسرة له.

1-2- الدراسة الثانية: الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي وذلك على

ضباط حرس الحدود لمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها للباحث سعد بن معتاد عايد الروقي سنة 2003 دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية .

تمحورت إشكالية الدراسة حول إبراز العلاقة بين الضغوط الإدارية والأداء والرضا الوظيفي وترجمت في تساؤل مركزي مفاده:

- ما علاقة الضغوط الإدارية بالأداء والرضا الوظيفي؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- التعرف على مستوى الضغوط الإدارية لدى ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها.

- كشف العلاقات بين الضغوط الإدارية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها.

أما بالنسبة لمنهج الدراسة فقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم العينة مستعملا الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

أما بالنسبة للنتائج فقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- أن أكثر الضغوط التي تواجه أفراد مجتمع الدراسة يعود مصدرها إلى نمط الشخصية.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية والأداء الوظيفي.
- استفاد الباحث من خلالها في التصور العام للخطة وكذا فهو الإطار العام للدراسة إلى جانب الاستفادة من كل ما قدم فيها من تراث نظري متعلق بمتغيري الدراسة.
- 3-1- الدراسة الثالثة: الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي** دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي للباحث ماجد اللميح السهلي سنة 2007 . دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير بقسم العلوم الاجتماعية جامعة نايف للعلوم الأمنية (السعودية).
- تمحورت إشكالية الدراسة حول فحوى العلاقة بين مستوى الأمن النفسي والأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس الشورى السعودي.
- وقد سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية

- ما مستوى الأمن النفسي لموظفي مجلس الشورى السعودي؟
 - ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مجلس الشورى السعودي؟
 - ما طبيعة العلاقة بين الأمن و الأداء الوظيفي لدى لموظفي مجلس الشورى ؟
- و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأمن النفسي لدى موظفي مجلس الشورى من جهة والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي من جهة أخرى ثم إدراك طبيعة العلاقة بين مستوى الأمن النفسي والأداء الوظيفي.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي معتمدا على المسح الشامل لمجتمع الدراسة وقد استعان بالاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها .

أما بالنسبة للنتائج فقد توصلت النتائج إلى:

- وجود علاقة بين بعض أبعاد الأمن النفسي والأداء الوظيفي.

- وجود فروق في درجة الأمن النفسي والأداء الوظيفي تبعا لعوامل الخبرة ومقدار الراتب (الدخل) وعدم وجود هذه الفروق تبعا لعامل المستوى الوظيفي.
 - وجود فروق في درجة الأمن النفسي والأداء الوظيفي تبعا لعوامل العمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية.
- مدى الاستفادة من هذه الدراسة كان من خلال إلقاء الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي والاطلاع على المقاربات النظرية لهذا المفهوم إضافة إلى تحديد محدداته ومؤثراته بالرغم من اختلاف المجال المكاني للدراسة.
- 1-4- الدراسة الرابعة: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العسكرية دراسة تطبيقية للعاملين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني** للباحث حمود مطلق محمد العماج (2003) دراسة . دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير بقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية (السعودية).
- تمحورت إشكالية حول إدراك طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية من خلال التساؤلات التالية:
- ما هي أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية؟
 - ما هي أهم العوامل التي لها علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية؟
 - ما هي أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة سلبية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية؟
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها.
- من بين النتائج التي خلصت عليها الدراسة:

- تم تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين وذلك من وجهة نظر هؤلاء العاملين وهي البيئة التنظيمية المادية، نظام الحوافز، نظام تقييم الأداء الوظيفي، نظام الترقية.
 - أهداف الإدارة في المدينة الطبية محددة مسبقا ويسهل تحقيقها.
 - البيئة التنظيمية المادية: لها علاقة إيجابية بأداء العاملين سببه وجود مناخ تنظيمي مريح.
 - نظام الحوافز واضح المعالم ويؤثر إيجابيا على الأداء من خلال توزيعه وفق أسس موضوعية سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية.
 - اتضح أن العاملين يحصلون على الترقية في الوقت المحدد وبالتالي فنظام الترقية له علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي للعاملين.
- مدى الاستفادة من هذه الدراسة كان من حيث الإلمام أكثر بمفهوم الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى عناصره ومحدداته ومؤثراته والتراث النظري المفسر له. وكذا إعطاء تصور نظري لهذا المفهوم.

2- الدراسات الوطنية:

- ### 2-1- الدراسة الأولى: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للمرضين في القطاع الصحي
- دراسة ميدانية بالقطاع الصحي لولاية ميلة. للباحثة آمال بن موسى (2007، 2008) دراسة مكملّة لنيل شهادة ماجستير تنمية الموارد البشرية بقسم علم الاجتماع و الديمغرافيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة.
- تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التساؤلات الآتية:

- ما هي مستويات ضغوط العمل التي يعاني منها الممرضون في القطاع الصحي وما هي آثارها على أدائهم الوظيفي؟
- ما هي مستويات ضغوط العمل التي يعاني منها الممرضون في القطاع الصحي؟
- ما هي أهم مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها الممرضون في القطاع الصحي؟

هذا وقد هدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على ظاهرة ضغوط العمل ومحاولة فهمها والتعرف على أسبابها.
 - التعرف على مختلف مصادر ضغوط العمل.
 - التعرف على مختلف الآثار التي تحدثها هذه الظاهرة سواء على الفرد أو المنظمة.
 - إبراز ما يعانيه الممرضون من ضغوط في القطاع الصحي.
 - توضيح انعكاس هذه الظاهرة على أدائهم.
 - استعراض مختلف الأساليب التي من شأنها التقليل أو الحد من ظاهرة ضغوط العمل.
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدامها إلى الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

كما اعتمدت على أسلوب العينة حيث اعتمدت 125 ممرضا.

أما بالنسبة للنتائج فقد توصلت الدراسة إلى:

- من أهم مسببات ضغوط العمل لدى الممرضين في القطاع الصحي: ضعف العائد المادي، قلة فرص الترقية والتطوير الوظيفي، عبء العمل، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الأثر الإيجابي لضغوط العمل على أداء الممرضين ضعيف جدا بالمقارنة مع الأثر السلبي.
- ارتفاع ضغط العمل لدى الممرضين صاحبه انخفاض في مستوى أدائهم.
- ضغوط العمل المرتفعة (العالية) تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للممرضين في القطاع الصحي لبلدية ميله.

تعد هذه الدراسة دراسة مشابهة لدراستنا إلا أن الاختلاف كان في طبيعة المجال المكاني للدراسة وقد تمت الاستفادة منها في وضع تصور عام للدراسة وتصور خطة عامة. إضافة إلى الاستفادة من التراث النظري لكلا المتغيرين والتطلع إلى العلاقة الاجتماعية للمتغيرين (بالنسبة لدراستنا).

2-2- الدراسة الثانية: المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع -قسنطينة- للباحث بوعمامة أحمد فارس (2009-2010). مذكرة نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع (تسيير الموارد البشرية) جامعة قسنطينة.

تحددت إشكالية الدراسة حول الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو دور المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز للتوزيع - قسنطينة- ؟

وكذا تساؤلات فرعية:

- هل المهارة الفنية للقائد الإداري تؤثر إيجابيا في قدرة الموظفين على أدائهم الوظيفي؟
- هل المهارة الإدارية للقائد الإداري تمكن الموظفين من أداء مهامهم المتوقعة بفعالية؟
- هل مهارة القائد الإنسانية تنشئ جوا مرغبا ومحفزا للموظفين على التحسين الدائم للأداء؟

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال اختبار فرضيات الدراسة وإبراز أهمية ودور المهارات القيادية فالإدارة الحديثة للمؤسسات وذلك على ضوء المتغيرات الحاصلة في عالم الإدارة القيادية. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة كأحد فروع المنهج الوصفي طبق من خلاله الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر المهارات الفنية واستغلالها بالطريقة الصحيحة من طرف القادة لتوجيه الموظفين وإرشادهم يزيد من قدرتهم على العمل، وبالتالي فإن تحسينها يعتبر عاملا مهما لرفع مستوى الأداء.
- المهارات الإدارية للقادة تساهم في زيادة قدرة الموظفين والمؤسسة على الأداء وكذا تحقيق أهدافها بفعالية.

- تمتع القادة بالمهارات الإنسانية يساعد الموظفين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم.
- تم الاستفادة من هذه الدراسة في كيفية ترتيب العناصر المتعلقة بالأداء الوظيفي والتعرف على جوانب هذا المتغير ومن خلاله تغطية بعض جوانبه في دراستنا.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل فقد تم تحديد الإشكالية، إضافة إلى ضبط التساؤل الرئيسي، وهو الموجه الأساسي الذي يوجه هذا البحث مما ترتب عليه فرضية رئيسية وفرضيات جزئية، وهي عبارة عن النور الذي ينير طريق هذا البحث، وتطرقنا أيضا إلى تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالبحث وضبطها، والوصول إلى تعريفات إجرائية من شأنها حصر موضوع الدراسة، كما تم عرض الدراسات السابقة وهي التي من خلالها استطعنا أخذ صورة أولية على البحث في شقيه النظري والميداني.

الفصل الثاني

دراسة سوسيولوجية لمفهوم ضغوط العمل

تمهيد

أولاً: المقاربات النظرية حول تفسير الضغوط

ثانياً: أنواع ضغوط العمل

ثالثاً: خصائص ضغوط العمل و مراحل الإصابة بها

رابعاً: مصادر ضغوط العمل

خامساً: آليات التعامل مع ضغوط العمل (علاجها)

خلاصة الفصل

تمهيد:

مما لا شك فيه إن موضوع ضغوط العمل أصبح مجال اهتمام واسع من قبل الباحثين لما له من انعكاسات سلبية على الأفراد العاملين من جهة أو المنظمات من جهة أخرى، مما يجعلها دائما تسعى وراء محاولة فهم أسبابها ومصادرها ومحاولة إيجاد السبل الأنجع لمحاربتها.

والجدير بالإشارة أنها أصبحت لا تقتصر على مهنة أو عمل معين بل أصبحت شائعة في مؤسسات عدة لكنها تختلف باختلاف البيئات أو من خلال مستويات تأثيرها. سنحاول من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على هذا المفهوم مبرزين ماهيته ومصادره و خصائصه والآثار المترتبة عنه، و آليات العامل معه و لقد ورد تحديد المفاهيم الأساسية في الفصل الأول التي لن نتطرق لها في هذا الفصل تجنباً للتكرار.

أولاً: المقاربات النظرية حول تفسير الضغوط

اختلفت النظريات التي اهتمت بدراسة الضغط طبقاً لاختلاف الأطر النظرية التي تبنتها وانطلقت منها، على أساس أطر فيزيولوجية أو نفسية أو اجتماعية، كما اختلفت النظريات فيما بينها بناءً على ذلك من حيث مستلزمات كل منها ، ومن هنا كان منطقياً أن تختلف هذه النظريات فيما بينها أيضاً في مسلمات الإطار النظري لكل منها وهو ما يتضح في العرض التالي:

1- نظرية "هانز سيللي":

كان "هانز سيللي" بحكم تخصصه كطبيب متأثراً بتفسير الضغط تفسيراً فيزيولوجياً، وتنطلق "نظريته من مسلمة ترى أن الضغط متغيراً غير مستقر، وهو استجابة لعامل ضاغط STRESSOR يميز الشخص ويضعه على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، وأن هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال بها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج".⁽¹⁾

ويعتبر "سيللي" أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالمية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة، وحدد "سيللي" ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغوط ويرى أن هذه المراحل تمثل مراحل التكيف العام وهي:

- **الفرع:** ويظهر فيه الجسم تغيرات و استجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط ويكون الضاغط شديداً.
- **المقاومة:** وتحدث عندما يكون التعرض للضاغط متوازماً مع التكيف فتختفي التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف.

¹ - فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، مصر ، دار الجامعة الجديدة، د. س، ص 98.

- **الإجهاد:** مرحلة تعقب المقاومة ويكون فيها الجسم قد تكيف، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفذت وإذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة فقد ينتج عنها أمراض تكيف.

2- نظرية "سبيلبرجر":

تعتبر نظرية " سبيلبرجر " في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط عنده، فقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة TRAIT ANXIETY، والقلق كحالة ANXIETY STATE ويقول أن للقلق شقين: سمة القلق أو القلق العصبي أو المزمن وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية، وقلق الحالة وهو قلق موضوعي أو موقعي يعتمد على الظروف الضاغطة (سبيلبرجر 1972)، وعلى هذا الأساس يربط " سبيلبرجر " بين الضغط وقلق الحالة، ويعتبر الضغط الناتج ضاغطا مسببا لحالة القلق، ويستبعد ذلك عن القلق كسمة، حيث يكون القلق من سمات شخصية الفرد أصلا.

وفي الإطار المرجعي للنظرية اهتم " سبيلبرجر " بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها، ويفسر العلاقات بينها وبين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة (كبت - إنكار - إسقاط) وتستدعي سلوك التجنب.

ويرى "سبيلبرجر" أن الضغط تشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي.

3- نظرية التقدير المعرفي لـ "لازاروس" و " كوهين" 1970 :

قدم كل من "لازاروس" و "كوهين" هذا النموذج عام 1970 و الذي أسماه بنموذج التقدير أو التقييم المعرفي و فيه ميزا بين نوعين من هذا التقدير المعرفي هما: التقدير الأولي: عبارة عن إدراك الفرد للمواقف الضاغطة.

التقدير الثانوي: عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق التي يتبعها الفرد في مواجهته لتلك المواقف الضاغطة .

هذا وقد فرقا بين نوعين من المواقف الضاغطة هما:

المواقف الضاغطة الخارجية: تتمثل في الأحداث البيئية المحيطة بالفرد.

المواقف الضاغطة الداخلية: تتمثل في الأحداث الشخصية التي تتكون من خلال التوجه الإدراكي نحو العالم الخارجي.⁽¹⁾

ووفقا لما قدمناه فإن شعور الفرد بالتهديد وعجزه عن السيطرة عليه يتوقف على مدى تقديره أو تقييمه المعرفي لهذا الموقف آخذا في الاعتبار خصائصه الشخصية، فإذا كانت آليات التوافق لتلك الأحداث فاشلة فإنها تؤدي إلى الضغوط وما يترتب عنها من آثار عكسية على الفرد.⁽²⁾

4- نظرية " هنري موراي ": (على أساس اجتماعي)

يعتبر " موراي " أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان على اعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويعرف الضغط بأنه صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهوده للوصول إلى هدف معين.

يميز " موراي " بين نوعين من الضغوط هما:

• **ضغط بيتا BETA STRESS**: ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

• **ضغط ألفا ALPH STRESS**: ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي.

¹ - lazarus and Cohen : environnement stresse, humain behavior and environnement perlnum new York 1977, P73.

² - بدر أحمد حامد: السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم، الكويت، 1982. ص 18-19.

ويوضح "موراي" أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة بعينها، ويطلق على هذا المفهوم "تكامل الحاجة"، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة، فهذا يعبر عنه مفهوم ألفا. (1)

5- نظرية التوافق البيئي لـ "فرنش"، "روجرز" و "كوب" 1974:

اقترح كل من "فرنش"، "روجرز" و "كوب" هذه النظرية عام 1974 على اثر الدراسات التي أعدها معهد البحث الاجتماعي بجامعة "متشجان".

وتشير هذه النظرية إلى وجود نوعين من عدم الملائمة بين الفرد و البيئة الشيء الذي قد يؤثر سلبيا على صحة الفرد و أدائه الوظيفي هما :

- عدم تطابق حاجات الفرد و توقعاته مع مكافآت المنظمة أو الوظيفة التي يشغلها .
- عدم تطابق قدرات الفرد و مهاراته مع متطلبات الوظيفة أو العمل .

يترتب على هذا الخلل تكون بما يسمى بضغط العمل لدى الفرد العامل. (2)

إن فحوى هذه النظرية هو أن تعرض الفرد العامل للضغط سببه عدم توافق هذا الفرد مع بيئته.

6- نموذج بيير و نيومان 1978:

قدم هذا النموذج من "بيير PIRRE" و "نيومان NEWMAN" عام 1978، وقد تم تصميمه ليضم العناصر الجوهرية بالنسبة لضغوط العمل والعلاقة بين مسببات الضغوط والتوترات التي تصيب الفرد، و قد تم توضيحها من خلال العلاقة بين الجانب البيئي والآثار أو النتائج الإنسانية وهي تمثل التفاعل بين الجانبين.

هذه العلاقة بين ضغوط العمل و نتائجها أو آثارها تمثل من وجهة نظر الباحثين مطلبا أساسيا في فهم ضغوط العمل. (3)

¹ - هارون توفيق الرشيد: الضغوط النفسية: طبيعتها - نظريتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 50.

² - عبد الرحمن أحمد هيجان: ضغوط العمل: منهج شامل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 58.

³ - beehr A.T and J.E Newman: job stress, employee health and organizational effectiveness, Afact analysis model and literature review, Vol 31, P670.

7- نموذج جيبسون و زملائه 1972:

طور جيبسون وزملاؤه GIBSON et AL هذا النموذج عام 1972 موضحين من خلاله مصادر الضغوط و آثارها، و قد تم تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات هي: المصادر البيئية المتعلقة ببيئة العمل والمصادر الفردية و علاقات العمل إضافة إلى المصادر المتعلقة بالعمليات التنظيمية.

ويرى جيبسون وزملاؤه أن الفروق الفردية هي التي تحدد مستويات التأثير بالنسبة لهذه الضغوط. (1)

8- نموذج سيزلاقي و والاس 1987:

قام بإعداد هذا النموذج كل من اندرودي سيزلاقي و مارك جي والاس عام 1987 وذلك لاستخدامه كإطار لتحليل ضغوط العمل، وتقوم فلسفة هذا النموذج على الضغوط تنبع من مصادر رئيسية ثلاث هي :

المصادر البيئية ، المصادر التنظيمية و المصادر الفردية .

وتسهم هذه المصادر الثلاثة مجتمعة في خلق أشكال مختلفة من الضغوط على العاملين، ولكن حدة هذه الضغوط تختلف من فرد إلى آخر بسبب الفروق الفردية، ورغم هذه الاختلافات إلا أن لها في النهاية نتائج سلبية على العاملين محل تلك الضغوط وكذا نتائج سلبية على المنظمة التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين. (2)

ثانيا: أنواع ضغوط العمل

إن ضغوط العمل ووفقا للآثار المترتبة عليها نجدها تنقسم إلى نوعين أساسيين هما :

1- الضغوط الإيجابية:

يقصد بها الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية ، حيث يشعر الفرد بالقوة على الإنتاج و انجاز المهام بسرعة ، كما أن لها آثارا نفسية إيجابية تتمثل في تولد شعور لديه

¹ - Gibson J et A.L: **Organization, behavior, structure and process**, Boston, 1994, P15.

² - أندرو سيزلاقي و جي والاس: **السلوك التنظيمي والأداء**، ت: جعفر أبو القاسم أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 182.

بالسعادة و السرور . وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها . فهي بذلك تعطي للفرد الإحساس بالرغبة و القدرة على العمل ودافعية كبيرة للارتقاء و الرفع من مستوى الأداء ، لذلك نجد أن متخذي القرارات في المنظمات كثيرا ما يمارسون هذه الضغوط على العمال للاحتفاظ بحيويتهم و أدائهم الجيد ومن جهة أخرى كسر عامل التخاذل و الكسل .

2- الضغوط السلبية:

هي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة و نفسية الفرد العامل و من ثم تنعكس على أدائه و إنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط و عدم الرضا عن العمل، بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.⁽¹⁾

ثالثا: خصائص ضغوط العمل و مراحل الإصابة بها:

1- خصائص ضغوط العمل:

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة حولها نوضحها فيما يلي:

إن ضغوط العمل منتشرة دائماً ، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فازدحام المكاتب، أو زيادة طلبات الجمهور، أو تغيير مواعيد دوريات العمل أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.

تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد ، فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة فقد تكون دافعاً لإجادة العمل والمنافسة والتفوق وقد تشكل فرصاً للتحسين والتطوير وقد تكون مصدراً للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، لكنها من جهة أخرى قد تسبب أضراراً كثيرة على المستوى الشخصي و التنظيمي. لذلك فإن هناك قدراً مقبولا من

¹ - فاروق السيد عثمان: مرجع سابق، ص. 100.

الضغوط ينتج عنه آثار إيجابية ، فإذا زادت الضغوط أو قلت عن هذا القدر أصبحت ضارة و خطيرة.(1)

يختلف الأفراد في استجاباتهم و ردود أفعالهم تجاه الضغوط وذلك ناتج عن مدى إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها ، فكثرة العمل وازدحام جداوله يعني قلقا وتوترا عند البعض ، بينما يعتبره فرصة للتحدى وإثبات الذات .وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها ، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات. لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثارا نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة و النشاط عند آخرين.(2)

2- مراحل ضغوط العمل:

يمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها عملية الإصابة بضغوط العمل وهي أربع مراحل على النحو التالي :

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

2-1- المرحلة الأولى : مرحلة التعرض للضغوط :

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

- زيادة ضربات القلب
- الأرق
- توتر الأعصاب

¹ - سيد عبد العال: نظريات علم النفس والمداخل الأساسية لدراسة السلوك الإنساني، ط6، مكتبة سعيد رأفت، جامعة عين شمس، القاهرة،

1986، ص 75.

² - فاروق السيد عثمان: مرجع سابق، ص. 100.

- الضحك الهستيري
- سوء استغلال الوقت
- الاستهداف للحوادث
- الحساسية للنقد⁽¹⁾

2-2- المرحلة الثانية : مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط)

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين: إما المواجهة أو الهرب، وذلك في محاولة للتغلب عليه أو الهرب والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية، حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

2-3- المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:

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

2-4- المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك:

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

- الاستياء من جو العمل
- انخفاض معدلات الانجاز
- التفكير في ترك الوظيفة

¹ - محمد إسماعيل بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

- الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، اللامبالاة، الاكتئاب.
- الإصابة بالأمراض العضوية: كقرحة المعدة، السكر وضغط الدم⁽¹⁾.

رابعاً: مصادر ضغوط العمل:

يحيط بالتنظيم بيئة متكاملة الجوانب تلقي بعناصرها الكلية و الجزئية بثقلها على الفرد العامل، وتمارس عليه ضغطاً ، على اعتبار أن حياة العامل في التنظيم و خارجه هي عبارة عن حلقة مترابطة يؤثر بعضها على البعض .

ومن ثم فإن لضغوط العمل مصادر متنوعة و متعددة، سوف نتعرض إلى أهمها:

1- المصادر التنظيمية:

تتمثل في الميكانيزمات و الآليات التي يوجد بها التنظيم لتسير موارده المادية و البشرية والمتمثلة في:

1-1- الاتصال:

يمكن تشبيه الاتصال داخل التنظيم بالقلب الذي يضخ المعلومات و الأفكار و الخطط و التعليمات والآراء عبر أجزاء التنظيم و الأطراف العاملة في إطاره لذلك نجد كلا من " دافيدز Davids و" سكوت Scott " يؤكدان على أنه : " بدون اتصال يتعذر أن يوجد تنظيم، ويتقدم الإنتاج الجماعي ذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل جماعة العمل، وبدون الاتصال لا توجد الجماعة، فهو الجسر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات "⁽²⁾.

وعليه فإن أنساق الاتصال هي شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي، أما فيما يتعلق بعلاقة الاتصال بضغوط العمل سوف يتم شرحها و ذلك بعد عرض أهم اتجاهات الاتصال داخل التنظيم، على اعتبار أن هذه العملية الاجتماعية

¹ - محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص. 184، 185.

1- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع والمنهج)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط3، 1983، ص.441.

التنظيمية كما ورد في العديد من الأطر النظرية تعتبر من مقومات التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة داخل التنظيم ربما تكون من مسببات ضغوط العمل أيضا.

وتتم عملية الاتصال داخل التنظيم وفقا للاتجاهات التالية:

1-1-1- الاتصال الرأسي: و يتضمن نوعان من الاتصالات:

• الاتصال الهابط:

وفيه تنتقل المعلومات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وعادة ما يكون محتوى تلك الرسائل متضمنا إرشادات و توجيهات لكيفية أداء المهام، وتوضيح سياسات التنظيم، و التعريف

بأهداف التنظيم، و لكن من المتوقع أن يحدث تغيير في محتوى الرسائل المتنوعة عبر المسار الهابط، إذا طال خط النزول أي إذا تعددت المستويات التي تنتقل عبرها الرسائل.

• الاتصال الصاعد:

تتدفق المعلومات في هذا المسار في المستوى الأدنى إلى الأعلى: " وتتنظم تلك المعلومات كما يوضحها " ليزلي وزملاؤه Leslie et al " على النحو التالي:

- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة المدير .

- أفكار حول تحسين سبل العمل.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة ".⁽¹⁾

ولكن غالبا ما تتعرض تلك المعلومات إلى التحريف والتزييف قبل أن تصعد إلى المستويات الأعلى.

1-1-2- الاتصال الأفقي:

يشير إلى عمليات إرسال و استقبال المعلومات بين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي، و بين أشخاص يشغلون مراكز رئاسية متماثلة، وهذا الاتصال هو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة".⁽²⁾

¹ - فرج شوقي وآخرون: علم النفس و مشكلات الصناعة ، القاهرة، دار غريب، ص.279.

² - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، دون مكان ودار نشر، 2000، ص.446.

وضمن هذا الاتجاه يوجد أيضا ما يعرف بـ:

• الاتصال الأفقي المائل:

ويتمثل هذا الاتصال في نقل رسائل بين مستويات تنظيمية أعلى و أدنى، و هو ليس اتصالا رأسيا تماما بل يأخذ شكلا عرضيا مائلا.

بعد استعراض المسارات الرئيسية للاتصال يمكن إبداء بعض الملاحظات التي من شأنها أن تساعدنا على توضيح الرؤية و تعميق الفهم حول علاقة الاتصال بضغط العمل. وانطلاقا من أن الدراسة اعتبرت أن الإدارة و العمال يمثلان قطبي المعادلة التنظيمية الخاصة بضغط العمل، فإنه من المتوقع أن تكون الاتصالات الرأسية و الاتصال الأفقي المائل من مسببات ضغط العمل، ومن الممكن إدراج احتمالين هما:

- تغيير محتوى الرسائل.

- تشبع خطوط الاتصال: ويحدث هذا التشبع حين يتلقي الفرد كمية من الرسائل أكثر مما يستطيع أن يتعامل معها، وهذا ما أكدته دراسة " شولر Schuler " 1979 " الذي يرى أن هناك تأثيرات للاتصال على الأفراد داخل المنظمات و ذلك على النحو التالي:

إن الاتصال يؤثر على تأويل الشخص للمعلومات التي يستقبلها كما يؤثر على دوره في المنظمة.

- إن إدراك الشخص لدوره في المنظمة يتأثر بالاتصال الذي يؤثر بدوره على مستوى الرضا الوظيفي لديه ، و من ثم على درجة أو حدة الضغوط التي يتعرض لها ⁽¹⁾.

ويمكن القول أن تزييف المعلومات ربما يكون أكثر في الاتصال الصاعد لأن الأهداف والحاجات هنا خاصة بأعضاء التنظيم، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه: لماذا ومن المسؤول عن هذه السلوكات الضارة بالتنظيم وأعضائه؟

في الحقيقة أن هذه المظاهر السلوكية (تزييف المعلومات وغيرها)، يقوم بها أعضاء التنظيم، ولكن التنظيم هو المسؤول عن ذلك، وربما سوف نبتعد في التحليل قليلا ولكن نعتقد

¹ - فرج شوقي و آخرون: مرجع سابق، ص. 279.

جازمين أن القيم التنظيمية التي يعتبرها البعض جوهر الثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة التي يمكن تعريفها "بأنها شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء التنظيم ، فهو يؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم..."⁽¹⁾، حيث أنه إذا ما تبني التنظيم قيما معينة تحث على احترام القوانين ، ومعاقبة أصحاب الأساليب الإلتوائية، فإن التنظيم يتوقع من أفرادها أن يتبنوا هذه القيم ويعكسوها في سلوكهم- باعتبار أن القيم من محددات السلوك الإنساني -غير أنه إذا لم يستطع الأفراد تبني قيم التنظيم ، التي هي في الغالب قيم الإدارة فإن ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين ، ويظهر خاصة عندما يكون التنظيم يدعو إلى الالتزام بقيم معينة ، في الوقت الذي تظهر ممارساته عكس ذلك وعليه تبرز بعض المظاهر السلوكية تعيق عملية الاتصال ومنها:

- الاعتماد على قضاء الحاجات الشخصية للرؤساء كوسيلة للحصول على المكاسب الوظيفية ويظهر هذا خاصة في الاتصال الصاعد.
 - تضيق الوقت والجهد في مناقشات عقيمة.
 - يظهر الشخص الذي يحقق مصلحته بأقل مجهود وأقل وقت.
 - التكتم عن بعض حاجات أعضاء التنظيم لأغراض شخصية.
- وهذه المظاهر التي تعيق عملية الاتصال هي بمثابة سموم داخل البناء التنظيمي.

1-2- طبيعة الإشراف:

حظي موضوع الإشراف باهتمام العديد من علماء الاجتماع باعتباره عملية تنظيمية تستهدف توجيه وتنسيق جهود العاملين نحو تحقيق أهداف التنظيم.

وتشير الدراسات والأطر النظرية إلى أن المشرف يؤثر بشكل ملحوظ في معظم النتائج المرتبطة بممارسة العامل لعمله، بمعنى أنه إذا كانت هذه العملية التنظيمية تمارس بشيء من التعسف والعشوائية فإنها من دون شك تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل وهذا ما

¹ - أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص. 414.

أكدته دراسة "هندريكس 1989 HANDRIX " أن مصادر الضغط تأتي من الإدارة والإشراف السيئ في العمل".⁽¹⁾

وفي هذه الدراسة سوف نلتزم بالإطار البحثي لمجموعة الدراسات المنادية ببذل جهود متواصلة لسد الفجوات البحثية المرتبطة بدراسة سلوك المشرف في الواقع العملي، بمعنى أنه لا نود في هذه الدراسة سرد مفاهيم الإشراف وأنواعه ونظرياته ، باعتبار أنه من النادر أن تجد موضوعا في علم الاجتماع التنظيم قد نال من الاهتمام والبحث مثلما ناله موضوع الإشراف.

وعليه نود التركيز هنا على عدم موضوعية النظام الإشرافي التي يمكن تحديدها من خلال عملية تقييم الأداء، التي تعتبر مسألة إستراتيجية بالنسبة للتنظيمات والأفراد. وما تجدر الإشارة إليه أنه من الصعب أن نؤكد على ضرورة قيام نظم للتقييم ، وما يرتبط بها من التحفيز والتشجيع والعقوبة على أسس علمية وموضوعية، لأن الواقع يحمل الكثير من القيود التي تعيق تحقيق هذا الهدف .

ومن بين هذه القيود التي تعيق عملية التقييم، وبالتالي تزيد من عدم موضوعية النظام الإشرافي، وهذا ما أكدته دراسة " Longenecker 1987 " هي:

● **القيد الأول:** يتمثل في تنازع المصالح أو قوى التأثير، وهو نابع من المحاولات المعتمدة من القائمين على الإشراف، نحو تدعيم أو حماية مصالحهم الخاصة إذا ما تعارضت مع مصالح أطراف أخرى أثناء مواقف العمل اليومية.

● **القيد الثاني:** يتمثل في القيود النابعة من العلاقات الشخصية المباشرة واليومية بين القائم بالتقييم والأفراد موضع التقييم ".⁽²⁾

¹ - عويد المشعان: مصادر الضغوط في العمل " دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي"، مرجع سابق، ص. 116.

² - حمد صالح الدعيج ، عبد الناصر محمد حمودة: العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 05، العدد02، الكويت، 1998، ص 297.

ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء تؤثر على الأفراد وتسبب لهم ضغوطا خصوصا أن تقييم الأداء يترتب عليه مصير الأفراد في التنظيمات، من حيث البقاء أول الفصل من العمل. إضافة إلى كل ما سبق وحسب دراسة " 1994 Pearce " أن عدم موضوعية النظام الإشرافي " لا تقتصر على التحيزات الإشرافية في عملية تقييم الأداء وما يرتبط بها من مكافأة أو عقاب، إنما قد تمتد معظم جوانب المشكلة للسلوك الإشرافي ، فقد تمتد للمحابة من قبل المشرف في تعيين الأشخاص ذوي العلاقة معه من داخل أو خارج المنظمة وعدم موضوعية توزيع أعباء العمل على الموظفين، وعدم موضوعية التعاملات الخاصة بالحصول على المعلومات والتسهيلات التنظيمية "(1).

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن عدم موضوعية النظام الإشرافي قد تمتد لتغطي كافة جوانب العلاقات والتعاملات بين المشرف والعامل ، وعلى اعتبار أن الكثير من العمال يدركون أن عملية تقييم الأداء وغيرها ليست عملية منصفة وذلك بسبب غياب المعايير الواضحة التي يقوم عليها هذا التقييم .

-3- حجم ساعات العمل:

تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط في العمل، وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، إضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحوال إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته، كما ترتبط زيادة ساعات العمل بزيادة معدلات الحوادث وارتفاع معدلات الغياب بسبب الإرهاق والإجهاد، مما يدفع الأفراد إلى الغياب أو التأخر في الحضور إلى العمل كرد فعل سلبي نتيجة هذه الزيادة. كذلك فإن طول ساعات العمل يؤثر سلبا على علاقة العامل بأسرته، وذلك لأنه يضطر إلى قضاء قدر كبير من الوقت في العمل، مما يزيد في شعوره بالضغوط.

¹ - نفس المرجع، ص 298.

1-4-4- الظروف الفيزيائية في بيئة العمل:

1-4-1- الإضاءة:

تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل، حيث إنها تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب، وبدون الإضاءة المناسبة يتوقع ضعف في مقدرة العيون على الإبصار وزيادة نسبة الحوادث، فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25% في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.

إن الإضاءة الجيدة تعين الفرد على رفع مستوى إنتاجيته وبمجهود أقل، فكثيرا ما تتوقف الكفاية الإنتاجية على سرعة الإدراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء، هذا إلى ما يحدثه العمل تحت شروط ضوئية سيئة من توتر في العيون، وقد ينعكس هذا التعب في صورة اضطرابات في أعضاء أخرى غير العينين، كذلك تسبب الإضاءة السيئة شعورا بالإنقباض في النفوس وإلى زيادة التعب والأخطاء واهتياج الفرد بوجه عام.

1-4-2- التهوية:

تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموما، فتشير الدراسات إلى أن التحسين في شروط التهوية قد نتج عنه زيادة الإنتاج بحوالي 4%، ونقص في كشف المرض بنسبة 50%، كذلك فإن إدخال تكييف الهواء في مكاتب الموظفين نتج عنه نقص الوقت الضائع نتيجة مرض الموظفين بنسبة 45%، كما تشير الدراسات في صناعة الغزل والنسيج أن حرارة الجو ورطوبته تزيد من تعب العمال، وتبين أنه إذا زادت سرعة حركة الهواء إلى 147 قدما في الدقيقة فإن راحة العمال وكفاءتهم تزداد دون الإضرار بالخيوط، " كما تبين الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضييق والتفكير في ترك العمل ".⁽¹⁾

¹ - محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص. 202 - 204.

1-4-3- الضوضاء:

تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج، وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في تعب الأفراد ومللهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة وفي عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل.

وتدل الدراسات على أن العمل في الضوضاء، يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة والجهد من العمل في الجو الهادئ.

1-5- الأجور والحوافز:

تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة، ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد من جميع النواحي... "ومما لا شك فيه أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعلينا"⁽¹⁾

فعدم كفاية الأجر أحد مصادر الضغوط التي توجه الفرد في عمله إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد دائماً شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع حاجاته، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة النفسية للفرد، الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع معدلات دوران العمل وتركه، وما ينتج عن ذلك من عدم استقامة وانتظام برامج التصنيع نتيجة لعدم استقرار العاملين وبالتالي مردود سلبي على نتائج أعمال المنظمات المختلفة.

2- المصادر الفردية:

استمراراً في الحديث عن مصادر ضغوط العمل ، والتي كان أولها المصادر التنظيمية، سنتعرض الآن إلى أهم المصادر على المستوى الفردي - لا نعتمد على تحليلات علم النفس - وإن الحديث عن هذا المستوى يستدعي الأمر التطرق في البداية إلى نقطة هامة، وهي أن الكلام عن مسببات ضغوط العمل لا يتم بمعزل عن فهم الفرد داخل الجماعة

¹ - نفس المرجع، ص. 206 - 208.

والتنظيم ، على اعتبار أن هذه المستويات تتفاعل فيما بينها بحيث يصعب الفصل بينها، وربما كان الفصل هنا لغرض التحليل فقط .

ونود القول أنه توجد العديد من المؤشرات الدالة على هذا المستوى والتي من الممكن أن تساعدنا على معرفة ضغوط العمل ، إلى أنه تم الاعتماد في هذا المستوى -شأنه شأن المستوى التنظيمي- على المؤشرات التي سوف نذكرها لاحقا ، حتى لا يتشعب موضوع البحث وتكثر تفرعاته ويصعب التحكم فيه ، وفيما يلي أهم هذه المؤشرات :

2-1- محتوى الوظيفة: (صراع/ غموض/ عبء الدور)

ومما لا شك فيه أن مفهوم الدور كما ورد في التراث السيكلوجي استعاره علماء الاجتماع من المسرح، فلو نعقد مماثلة بين أعضاء التنظيم، والممثلين على خشبة المسرح يمكن القول أنه إذا كان الممثلون يؤدون أدوارا محددة ويشغلون مراكز واضحة على خشبة المسرح، ف كذلك أعضاء التنظيم يؤدون أدوارا ويشغلون مراكز.

وإذا كان المطلوب من الممثلين احترام النص المكتوب، يتعين على أعضاء التنظيم إتباع القواعد والسياسات التنظيمية، ولما كان على الممثلين التفاعل والاستجابة مع أداء الممثلين الآخرين، فالأمر يتطلب من أعضاء التنظيم أن ينفذوا استجاباتهم مع بعضهم البعض.

وبالرغم من بساطة التشبيه إلا أنه ملائما لفهم الأدوار في التنظيم ، أي أن لكل دور مجموعة توقعات، هذه الأخيرة التي تعتبر من العوامل الكامنة في العلاقات الاجتماعية على اعتبار أن على كل فرد عامل مشترك في عملية التفاعل الاجتماعي التزامات وتوقعات يشعر بها الطرف الآخر (جماعة العمل - التنظيم).

أي أن دور الفرد في التنظيم يمكن القول أنه محصورا بين عاملين هما : توقعات الفرد من التنظيم وتوقعات التنظيم من الفرد، فالعامل تكون له توقعاته بخصوص ما ينبغي أن يقدمه له التنظيم الذي يعمل فيه، وبالمقابل فإن التنظيم لديه كذلك توقعاته بخصوص ما الذي ينبغي أن يقدمه الفرد، وعليه إذا حدث عدم توافق بين الطرفين يحدث اللاتوازن .

إلا أن العامل باعتباره محور ضغوط العمل يكمن القول أنه يصادف داخل التنظيم جملة من التوقعات أو ما يعرف بمركب الدور (المدير - المشرف - زميل العمل - النقابة) هؤلاء يعرفون بشركاء الدور، وكلا منهم لديه توقعاته المختلفة من سلوك العامل ومجموع هذه التوقعات لهؤلاء الشركاء يمثل مركب الدور، وهنا تصبح الأدوار مجموعة مترابطة من الحقوق والواجبات إلا أن نجاح الدور المطلوب أو المتوقع من العامل ليس في كل الحالات أمرا سهلا، وفيما يلي عرضا لأهم متغيرات الدور وهي :

2-1-1- صراع الدور:

لقد تعددت تعاريف صراع الدور ويمكن رصدها فيما يلي:
يعرفه علي السلمي على أنه " ينشأ إذا تناقضت واختلفت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين ".⁽¹⁾

في حين يرى "الجوهري والخريجي" صراع الدور بأنه " موقف يجد فيه الفرد أن أداءه لدور معين على أكمل وجه يؤدي إلى تعطيل التوقعات الخاصة بدور آخر ، الأمر الذي يؤدي إلى إحساسه بالذنب ".⁽²⁾

وحسب " ريزون وزملائه Rizon et al " أن صراع الدور يشير إلى مواجهة الفرد لمواقف تفرض عليه تحقيق متطلبات متعارضة في آن واحد ".⁽³⁾

وعليه فإن صراع الدور يعني عدم الاتفاق بين دوريين أو أكثر يتوقع أن يقوم بها العامل في وضع معين، وحينئذ يتداخل أداء أحد الأدوار مع دور آخر أو يتصارع معه، ولا يمكن القول أن صراع الدور يحدث داخل التنظيم فحسب بل يمكن أن يرجع إلى المتطلبات الأسرية.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن صراع الدور يتخذ عدة صور في التنظيمات منها :

¹ - علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، (د.س)، ص 168.

² - محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 113.

³ - عبد الناصر محمد حمودة: تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومرتباته على الرؤوسين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد

04، العدد 01، الكويت، 1996. ص. 67.

• " تعارض حاجات الفرد مع متطلبات التنظيم:

هذا التعارض كما يقول " أرجريس Argyris " يحدث في المنظمات التي تحاول تطبيق الصيغ والإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها، في الوقت الذي يفضل فيه الفرد إتباع الصيغ الغير الرسمية في العمل .

• تعارض قيم الفرد مع قيم التنظيم الذي يعمل به :

تمثل القيم عادة الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة، وعادة يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها، وبالتالي عجز المنظمة على تحقيق أهدافها، فعلى سبيل المثال نجد الكثير من الأشخاص الملتزمين دينيا والذين يعملون في البنوك، أنه من الصعب عليهم القيام بواجبهم في البنك في الوقت الذي يحافظون فيه على قيمهم التي تتعارض مع الدور المطلوب منهم وخاصة معاملات الربا المحرمة شرعا⁽¹⁾.

وعليه يمكن القول أن من أهم مصادر ضغوط العمل صراع أدوار الفرد في بيئة العمل، ويتحقق هذا النوع عندما يواجه العامل طلبين متعارضين، الإبقاء على أحدهما يتعارض مع تحقيق الآخر.

2-1-2- غموض الدور:

يمثل غموض الدور عدم التأكد فيما يتعلق بـ: لماذا يعمل الفرد؟ ومتى؟ وكيف؟ ويمكن أن يحدث غموض الدور انطلاقا من عدة مجالات منها: مسؤولية العامل، مصادر السلطة، تقييم المشرف، والتغييرات التنظيمية وغيرها.

وحسب سيزلاغي و ولاس "أن غموض الدور عبارة عن عدم وضوح واجبات الوظيفة ومسؤولياتها أمام العامل"⁽²⁾.

وهناك من يرى " أن غموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء دوره في التنظيم ، أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته"⁽¹⁾.

¹ - عبد الرحمن بن أحمد الهيجان: مرجع سبق ذكره، ص. 177 - 178.

² - عبد الناصر محمد حمودة: مرجع سابق، ص. 66.

ويمكن القول أن غموض الدور ينشأ لدى العامل ويكون مصدرا لضغوط لديه عندما يكون محروما من التغذية المرتدة " Feed back " التي تبين له نتائج أدائه.

ويمكن حصر أسباب غموض الدور فيما يلي:

- "عدم إيصال المعلومات الكافية إلى العامل، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المدراء والمشرفين، هذا الخلل في المعلومات الذي كثيرا ما يحدث مع العامل الجديد، فيجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.

- تقديم المعلومات الغير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى العامل، وخاصة في الحالات التي تكون فيها هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة.

- عدم وضوح النتائج المترتبة عن الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز العامل الأهداف المطلوبة منه أو أن تحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة".⁽²⁾

وعليه يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في التنظيمات، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد العامل من اختصاصاته ، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد التنظيم وطرق تقييم الأداء وغيرها.

2-1-3- عبء الدور:

ويأخذ عبء الدور صورتان أساسيتان هما:

¹ - عويد المشعان: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، العدد 01، الكويت، 2000، ص. 68.

² - عبد الرحمان بن أحمد الهيجان: مرجع سابق، ص. 174، 175.

• زيادة عبء الدور :

وتعني قيام العامل بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح، ويعمل وقتا إضافيا لا يتحمله، أو يعمل وقتا إضافيا، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته، "وتبين الدراسات أن من يتعرض لعبء عال من العمل يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب، وأن من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسدي والنفسي وأمراض القلب، وأن معدلات الإصابة والوفيات ترتفع بين أولئك الذين يعملون لساعات

و تشير زيادة عبء العمل إلى أن كمية العمل زائدة (العبء الكمي)، وهناك شكل آخر لزيادة عبء الدور وهو صعوبة العمل (العبء النوعي)، ويرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات اللازمة لإنجاز مستوى أداء معين، أو عدم وضوح الإشراف، ويترتب على صعوبة العمل شعور العامل بالتهديد و الاضطراب وعدم الرضا الوظيفي.

• انخفاض عبء الدور:

ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل، أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكوى والعصبية والعزلة، وبدراسة العلاقة بين زيادة عبء الدور وانخفاضه والضغط بين 154 مديرا في بعض الشركات، تبين أن المديرين الذي يعانون من مستوى عال ومستوى منخفض من عبء الدور لديهم مشكلات صحية.

2-2- العلاقات الشخصية مع جماعة العمل:

" تلعب العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل دورا هاما في حياته ، بما يمكن أن تتيحه من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية الهامة كالحاجة إلى القبول والشهرة والصدقة، ولذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد بدرجة كبيرة على درجة

وقوة العلاقات الشخصية بين الأفراد بعضهم البعض، وحينما تكون تلك العلاقات غير مرضية فإنها تكون مصدرا هاما من مصادر الضغوط في العمل".⁽¹⁾

وتتبع الضغوط من هذه المصادر من النواحي التالية:

- مدى توافر العلاقات القوية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
- مدى وجود صراع بين أعضاء جماعة العمل.
- مدى توافر الدعم الاجتماعي لفرد في العمل.
- مدى وجود التلاحم والتماسك بين أعضاء جماعة العمل.

2-3- العوامل الاجتماعية و الاقتصادية:

لا يمكن الفصل بين العوامل الاجتماعية والاقتصادية كونها ذات تأثير متبادل، وتتعدد العوامل الاجتماعية التي تكون كسبب لضغوط العمل، منها ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين العمال (الغير رسمية) ومنها ما يتعلق بأسرة العامل و محيطه الاجتماعي، لأن العامل لا يقع فقط تحت مجموعة من الضغوط في العمل بل يقع تحت مجموعة من الضغوط الناجمة عن علاقاته العائلية، ومن أمثلة هذه الضغوط : اضطراب الحياة الزوجية " ولقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية، فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط لها تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح ".⁽²⁾

لا شك أن صراع وتداخل الأدوار و تعدد المهام يظهر بوضوح لدى الفرد المتزوج أكثر منه لدى الفرد الأعزب، فالفرد المتزوج له أدوار عديدة: دوره كزوج، كعامل، كأب وكرب أسرة.

وتظهر هنا العوامل الاقتصادية التي من أهمها الأجر، وبديهي أن العامل يسعى من عمله إلى إشباع حاجاته المادية والاجتماعية، فإن وجد أجرا مناسباً حقق هذا الإشباع ، فيزيد من تمسكه بالعمل و انخفاض الأجر يؤدي إلى شعوره بضغوط العمل .

¹ - محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص. 200-202.

² - صلاح الدين عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 178.

خامسا: مظاهر وآثار ضغوط العمل:

1- على المستوى الفردي:

عندما يتعرض الفرد العامل لمواقف ضاغطة في العمل تحدث لديه استجابة سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، يترتب عليها آثار سلبية أو إيجابية تحددها مستويات التأثير وطول مدتها ومدى تكرارها، ويمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على المستوى الفردي (العامل) إلى قسمين:

1-1 الآثار السلبية: يمكن حصرها في:

1-1-1- الآثار الفسيولوجية أو الجسدية: يؤدي تعرض الفرد العامل لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبصفة مستمرة ولمدة طويلة إلى حدوث آثار سلبية على صحته الجسدية تترجم في أمراض القلب، الصداع، قرحة المعدة، السكري، ضغط الدم.. الخ.⁽¹⁾

1-1-2- الآثار النفسية لضغوط العمل: توصل علماء النفس في دراساتهم إلى أن تعرض الأفراد العاملين لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل بشكل مستمر ومتكرر يجعلهم عرضة للإصابة بالإحباط والقلق والتعب الكامل و الاكتئاب... الخ.

ويعد الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية لضغوط العمل، والذي ينشأ عندما يعجز الفرد العامل على مواجهة المواقف الضاغطة والتكيف معها بشكل جيد، وهو ما يجعله عرضة للشعور بالحزن واليأس وقلة النشاط وفقدان الشهية وانعدام الثقة بالنفس والمعاناة من عدم القدرة على التركيز.⁽²⁾

ويمكن تلخيص الآثار النفسية المحتملة لضغوط العمل في النقاط التالية:

- الهروب من المواجهة وذلك من خلال تفادي المواقف الضاغطة.
- عدم تقبل الرأي الآخر وفرض الرأي الشخصي مما يترتب عليه عدم الفعالية في التعامل مع ضغوط العمل.

¹ - عبد الرحمان بن أحمد الهيجان: مرجع سبق ذكره، ص 233.

² - فاروق عبدو فليو و السيد محمود عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 311.

- حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل العمل.⁽¹⁾

1-1-3- الآثار السلوكية: يترتب على تعرض الفرد العامل إلى مستويات مرتفعة من

ضغوط العمل وبشكل متكرر ومستمر إلى حدوث تغيرات سلبية في سلوكياته والتي تؤثر على صحته في الآجال القريبة أو البعيدة ومن بين هذه التغيرات لجوءه إلى:

- التدخين بصفة دائمة.
- الإدمان على الكحول.
- العنف وانتهاك الأنظمة.
- الإفراط في النوم.
- الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية نهائيا بالنسبة للبعض الآخر.

1-2- الآثار الإيجابية لضغوط العمل: في الحالة التي تكون فيها ضغوط العمل معتدلة من

حيث مستوى التأثير والمدة والتكرار، فمن المتوقع أن يترتب عنها بعض الآثار الإيجابية على صحة الفرد العامل والتي نذكر منها:

- تمنح الراحة النفسية للفرد العامل من خلال القدرة على التعبير عن انفعالاته ومشاعره الداخلية اتجاه عمله ومؤسسته.
- تكيف جسم الفرد العامل مع المواقف الضاغطة، حيث يستطيع بسهولة إلى الحالة الطبيعية.
- اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين الأفراد واستغلالها بشكل أفضل.
- النوم الجيد نتيجة شعور الفرد العامل بالإنجاز والقدرة على التحكم في المواقف العملية وهو ما يمنحه راحة نفسية وجسدية.

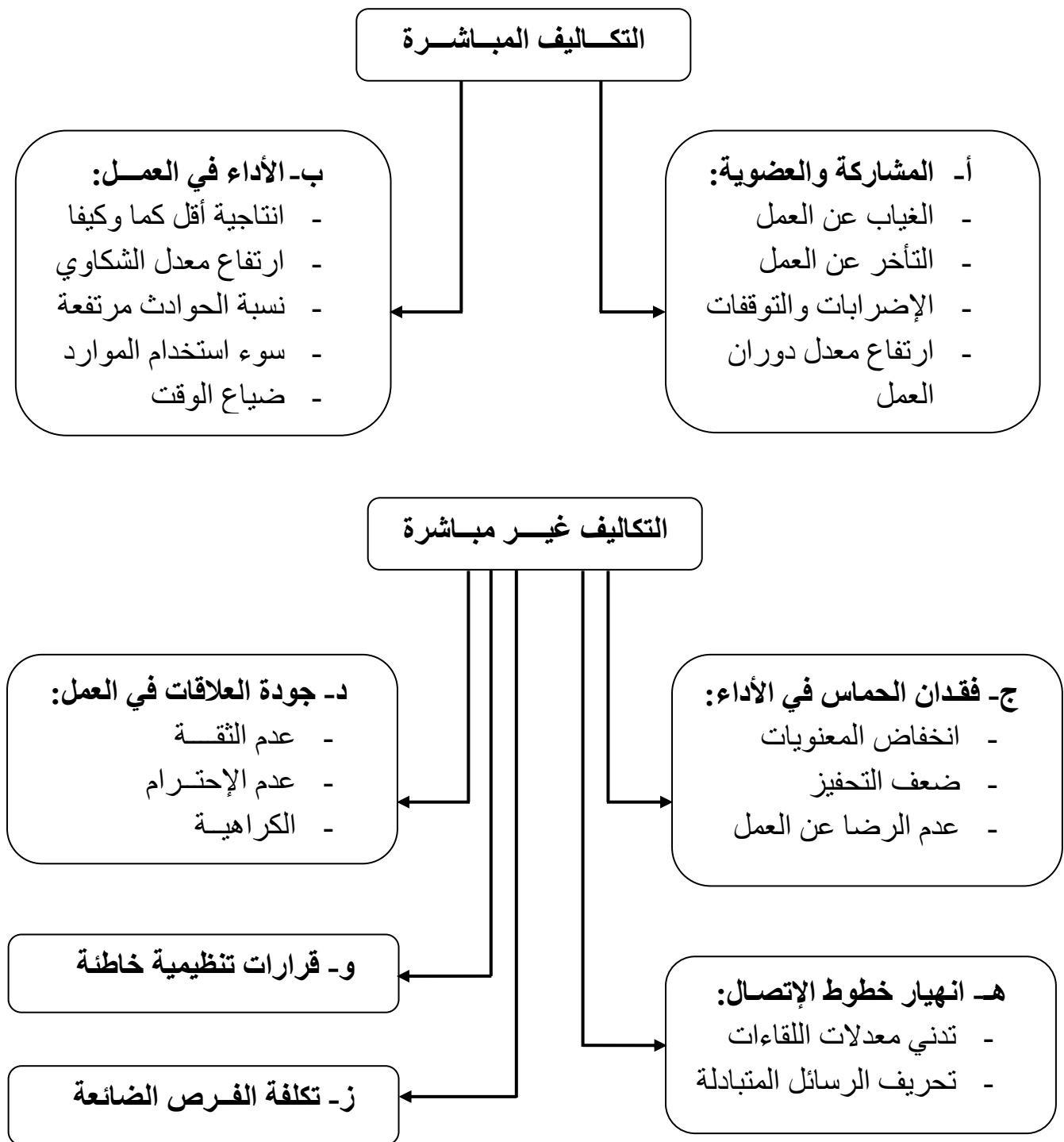
2- على المستوى التنظيمي: يمكن حصر آثار ضغوط العمل على المستوى التنظيمي

وفق ما يفسره الشكل التالي:

¹ - المرجع السابق، ص 311.

شكل رقم (01) يمثل التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل على

المنظمة



المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي، آفة العصر: ضغوط العمل بين المدير والخبير، مكتبة

إبن سينا، مصر، دون سنة نشر، ص 66.

سادسا: آليات التعامل مع ضغوط العمل (علاجها) :

كما أشرنا سابقا فان من أهم النتائج السلبية التي تنتج عن ضغوط العمل ظاهرة حوادث العمل ، ومن أجل التقليل من هذه الأخيرة وتفاذي آثارها وتكاليفها سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة جاءت فكرة إدارة هذه الضغوط وذلك من خلال إتباع نوعين من الأساليب :

1- الأساليب الفردية:

وهي الطرق التي بإمكان الفرد القيام بها بمبادرة منه من أجل تخفيض التوتر السلبي يشعر به ومن بين هذه الأساليب:

1-1- ممارسة الرياضة بشكل منتظم: وتعتبر الرياضة من الوسائل الفعالة لتقليل الضغوط، ولكي تكون الممارسة فعالة يجب أن تدور حول الرياضات الخفيفة التي لا تتطلب عملا مكلفا من الرئتين والقلب ،وكما يجب أن تمارس بشكل منتظم وبفترة زمنية من 10-30 دقيقة لكل مرة على الأقل وبمعدل 03 مرات في الأسبوع.

1-2- الاسترخاء: وهناك عدة طرق للاسترخاء يمكن أن يتدرب عليها الفرد ومعظمها يمكن أن يقوم بها خلال ساعات الدوام ولا تستغرق أكثر من 20 دقيقة، يتجدد بعدها نشاط وحيوية الفرد، بمعنى أن أسلوب الاسترخاء يهدف إلى إعادة التوازن بين الراحة والنشاط. (1)

1-3- الاتجاه والوعي: وتكمن أهمية الاتجاه والوعي في أننا نستطيع أن نغير من سلوكياتنا دون تغيير اتجاهاتها وهذه بدورها لن تتغير إلا إذا كان هناك وعي وإدراك من جانبنا بما نقوم به ما ينبغي إن نقوم به لتحسين الظروف ،ولعل أهم اتجاه تنمية هو عدم الاندفاع والتعامل مع كل مشكلة أو قضية. (2)

1-4- نظام غذائي صحي: في ضوء الحقائق الطبية فإنه من الصعب أن يقلل الفرد من أهمية الغذاء للصحة العقلية والجسدية للإنسان وبصورة عامة ينصح المختصون بتناول

¹ - عثمان حمود الخضر: التفكير (أساليب ومهارات)، مكتب آفاق للنشر، الكويت، 2000، ص87.

² - علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط1، 2003، ص 98.

المجموعات الغذائية بشكل معتدل مع تقليل اللحوم والمواد الكربوهيدراتية، وكما ينبغي الابتعاد عن المواد الغذائية الاصطناعية والتقليل من المنبهات والامتناع عن التدخين.⁽¹⁾

1-5- المساعدة الاجتماعية: إن بناء الفرد علاقات ايجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل سينعكس إيجاباً على نفسيته من حيث سيكونون سنداً له عند حاجته إليهم، أما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم.⁽²⁾

1-6- إدارة نمط الحياة: من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك ، ومن ثم محاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لابد أن يخصص جزء للنشاط الأسري والأنشطة الثقافية، والأنشطة الاجتماعية ،لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد ويجعله يقبل على عمله في هدوء كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل.

- **الأنشطة الروحية:** كثيراً ما يجد الأفراد الراحة والطمأنينة عند قيامهم بالصلاة وقراءة القرآن والدعاء في أوقات الضغوط أوفي الأحوال الاعتيادية وهي وسيلة سهلة ومسيرة ذات فوائد عظيمة.⁽³⁾

2- الأساليب التنظيمية: وهي أساليب تبادر بها المنظمة من أجل السيطرة على المعدلات الضارة من الضغوط التي يشعر بها أفرادها ،فالمنظمة معينة هنا بالقيام بدور لضبط مستويات الضغوط من أن تصل إلى حد ينعكس سلباً عليها وعلى أفرادها.

2-1- العناية بالبيئة الفيزيائية في العمل: تشكل عناصر البيئة الفيزيائية من درجة الحرارة، الضوء، التهوية، التلوث والضوضاء مصادر للضغوط لا يمكن إنكارها في كثير من الحالات ومن ثم فإن على المؤسسة التي تهتم بصحة عمالها وتود الحفاظ على طاقاتها البشرية من

¹ - عثمان حمود خضر، المرجع السابق، ص87.

² - جيرالد جرينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص270.

³ - عثمان حمود الخضر، مرجع سابق ، ص88.

أجل زيادة الإنتاج والارتقاء بالمؤسسة أن تعالج هذه الأمور بداية، وأن تجعلها في الحدود الآمنة قدر المستطاع وذلك من خلال:

- ضبط درجات الإضاءة بما يتناسب مع طبيعة العمل، والحرص الدائم على تغيير الجهات المحترقة، وزيادة الإضاءة في الأماكن شديدة الظلام.
- تهوية أماكن العمل من خلال استخدام الأجهزة الملائمة لذلك.
- التحكم في درجات الحرارة من خلال تركيب أجهزة التكييف والمراوح التي تساعد على العمل في ظروف حرارة مناسبة داخل المؤسسة.
- في حالة المؤسسات التي تستخدم ماكينات تصدر ضوءاً عالية لا يمكن تجنبها يزود العمال بالأجهزة التي تحمي سمعهم من الضوضاء العالية .
- العمل على تقليل الملوثات بشتى الطرق وتوعية العاملين بها ،واستبعاد الأفراد شديدي التأثير بها (كالذين يعانون من بعض أنواع الحساسية مثلاً)، مع القيام بكل الإجراءات الصحية التي تقلل من مخاطر التلوث.
- دراسة العوامل التي تؤدي إلى الحوادث في أماكن العمل ،وذلك من خلال عدة إجراءات وقائية مثل وضع الإرشادات المناسبة ، وتغطية الأسلاك العارية ،والعناية بالأرضيات لتقليل حوادث الانزلاق ،والعناية بالآلات والماكينات ،والتأكد من صلاحيتها للعمل والعناية بأجهزة إطفاء الحريق وصيانتها وعدم السماح للعمال ذوي الخبرة المحدودة من العمل على الآلات الخطيرة أو التي تتطلب على احتمال مرتفع للحوادث، ودراسة الأشخاص الذين لديهم درجة مرتفعة من الاستهداف للحوادث وإبعادهم عن أماكن الخطورة.⁽¹⁾

2-2- الموائمة المهنية: أي أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بهدف التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة ، فان تعيين شخص في وظيفة لا تتناسب مع ميوله وكذا مهاراته وقدراته وسوف يؤدي إلى مشكلات تنعكس على مستوى الضغط الذي

¹ - جمعة سيد يوسف: إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2004. صص 136-137.

يشعر به ، وبالتالي ينعكس على سلوكه من حيث النقص في الأداء زيادة احتمال وقوعه في الأخطاء ، لذلك من الضروري أن تسعى المؤسسة إلى تحسين الموائمة بين الشخص والوظيفة من خلال الانتقاء والتعيين. (1)

2-3- التدريب: يعني اختيار الفرد ووضعه في المهنة المناسبة انتهاء المشكلة وتلاشي الضغوط لأن أداء المهن خاصة مع الأشخاص الطموحين يتحول بعد فترة من الزمن وبعد إتقانه للعمل إلى عمل روتيني يصبح في الأخير بشكل مصدر للضغط، مما يستدعي على المنظمة التدخل للتغلب على هذا الموقف من خلال تجديد وتنشيط مهارات العامل بتوفير فرص التدريب وهو ما يؤدي إلى تطوير أدائه ،ومن ثم شعوره بالثقة بالنفس، وتحقيق الذات كذلك يمكن أن يشتمل التدريب على مكان خاص بتدريب العاملين على كيفية اكتشاف مصادر الضغوط وكيفية مواجهتها والتغلب عليها. (2)

2-4- تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويره: ينتج كثير من الضغط في بيئة العمل عن وجود صعوبات في الاتصال بين الفرد ورئيسه، أو بينه وبين زملاؤه ،وكلما كانت العلاقات المتبادلة ،وأساليب الاتصال بين العاملين أفضل، كانت معدلات الضغط أدنى، وذلك لأن كثيرا من الضغط يتسبب عن سوء الفهم ،كما أن العاملين يشعرون بضغط شديد عندما يجدون أنفسهم معزولين داخل المؤسسات ،أو يجهلون عملياتها، ومصيرها، ولهذا فان إنشاء نظام اتصال داخل المؤسسة وتدعيمه يساهم في تقليل الضغوط لدى العاملين. (3)

2-5- الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية: إن العامل أو الموظف سواء كان رئيسا أو مروؤسا هو في البداية وقبل كل شيء إنسان له حاجات ومطالب وعليه التزامات وواجبات وهو يتعرض سواء بحكم طبيعة عمله، أو لأسباب أخرى إلى مشكلات اجتماعية أو حتى إلى ظروف اجتماعية (ك وفاة عزيز، أو زواج ابن أو بنت، أو مشكلة في السكن) وكذلك إلى مشكلات صحية، ومن ثم يكون بحاجة إلى بعض المساعدات الاجتماعية

¹ - عثمان حمود الخضر ، مرجع سابق ،ص89.

² - جمعة سيد يوسف، مرجع سابق،ص138.

³ - رونالدي ريجيو : مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 307.

والصحية والنفسية التي تخفف من الضغوط الواقعة عليه فعلى المؤسسات إن تقوم بإنشاء مكتب للخدمة والرعاية الاجتماعية لتقديم المساعدات والاستشارات، وتنشئ أيضا نظام التأمين الصحي الذي يتكفل بتكاليف أو بعض تكاليف علاج العمال والموظفين، وهو ما من شأنه بث الطمأنينة في نفوس العمال واتجاههم للتركيز على العمل والإنتاج.⁽¹⁾

2-6- إعادة تصميم العمل: بإمكان المنظمة المساهمة في خفض الضغوط التي تتعرض لها أفرادها من خلال تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور، وصراع الدور، وزيادة أو خفض أعباء العمل واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل إنسانية وسرعة العمل والقيام بعملية التدوير بين الأفراد في المراكز الوظيفية، كما إن عملية تحليل الوظائف ستساعد على الكشف عن نقاط التشابك والتداخل بين الوظائف والتي تسبب غالبا غموضا وتعارضا في الأدوار.⁽²⁾

2-7- صيانة نظم التقييم وتحليل العمل: إن عملية تقييم الأداء عملية ضاغطة على الفرد إلى حد كبير، لذا لابد إن يشعر الفرد إن نظام تقييم الأداء نظام عادل ويحقق مبدأ العدالة والمساواة، كما يجب إعطاء الحق في معرفة رئيسية له.

2-8- العناية بنظام المكافآت والحوافز: تعد مشكلة الدوافع من أبرز المشكلات المسببة للضغوط لدى الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، ويحتاج كل عامل إلى مردود عن عمله سواء كان ماديا أو معنويا حتى يشعر بقيمة عمله وما يقوم به، وتمثل الشكوى من نقص الحوافز وعدم العدالة في توزيعها أهم الشكاوى المقدمة في كثير من المؤسسات، لذا فعلى المؤسسات الاهتمام بهذا العامل وإعطاء أهمية من حيث مقدار الحافز وتوقيته وكيفية إعطائه النوع الملائم (مادي، معنوي....الخ)، كل هذا يساهم في تخفيض الضغوط على العمال وزيادة رضاهم عن عملهم وبالتالي ينعكس عن الأداء السليم في العمل.⁽³⁾

¹ - جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص140.

² - عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص89.

³ - جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص143.

2-9- الدعم الاجتماعي: يشير إلى اهتمام المنظمة بتوفير الفرص للعلاقات الاجتماعية وبت روح التعاون والتآلف بين العاملين، والدعم الاجتماعي يعمل في اتجاهين، كلاهما لصالح الطرفين: الفرد والمنظمة فمن جانب، يزيد من استجابات الفرد في العمل لأنه يحقق حاجات مهمة مثل الضمان، القبول، المحبة ومن جانب آخر فإن الدعم الاجتماعي يعمل كمنطقة عازلة أو مخفضة للضغوط ويتم ذلك من خلال التعاطف وتقديم المساعدة.

وتشير الدراسات إلى أهمية نوعين من الدعم الاجتماعي في مكان العمل:

- دعم انفعالي: ويمثل استجابات سلوكية مثل الاستماع وإظهار التعاطف مع صاحب المشكلة.

- دعم وسيلي: والذي يتجسد في تقديم المساعدة اللفظية أو المادية لصاحب المشكلة لانجاز المهمة، ومع أهمية النوعين من الدعم في مكان العمل، تجدر الإشارة إلى إن النوع الثاني من الدعم له تأثير مباشر على تخفيف الضغوط مقارنة بالنوع الأول.⁽¹⁾

2-10- العناية بمواجهة الطرفان في بيئة العمل: يمثل الصراع جزءا من طبيعة المؤسسات والمنظمات، ولا تقتصر مواجهته وحله على الفرد فقط وإنما يتعدى ذلك إلى المنظمة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد، لذا فإنه من الضروري أن يكون للإدارة القدرة على حل الصراع قبل أن تتعكس آثاره السلبية على السلوك والأداء التنظيمي، وتستخدم المنظمات في هذا الجانب عددا من الاستراتيجيات لمواجهة الصراع ومنها: التجنب، التهدة، استخدام القوة، المواجهة، محاضرات التوعية.

¹ - علي عسكر: مرجع سبق ذكره، ص137.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل و مؤثرات تابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة التنظيمية أو بالعمليات من جهة، أو بالموارد البشري في حد ذاته من جهة أخرى هذه الضغوط ينتج عنها آثار قد تكون ايجابية أو سلبية هذا ما يجعل المنظمات تسعى جاهدة إلى التقليل من هذه الآثار السلبية من خلال التكامل بين الأفراد من جهة و دور المؤسسات من جهة أخرى.

الفصل الثالث

دراسة سوسيولوجية لمفهوم الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: النظريات الحديثة للأداء الوظيفي

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي ومؤثراته

رابعاً: تقييم الأداء

خامساً: أهمية تقييم أداء العاملين و أهدافه

سادساً: طرق تقييم الأداء

سابعاً: صعوبات تقييم الأداء

ثامناً: كيفية تحسين مستوى الأداء الوظيفي

تاسعاً: آثار ضغوط العمل على الأداء:(انخفاض الأداء)

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن نجاح التنظيمات لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لموارده البشرية لذا فإن دراسة سلوك أداء العاملين و سلوك الأفراد في هذه المنظمات يعد من العناصر التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين بغية الوصول إلى أحسن طريقة تحقق له فعالية في أدائه. ومن ثم فقد اعتبرت المنظمات أحد الأسباب التي تؤدي بها للوصول إلى أهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية.

لذا ومن أجل هذا سنتناول في هذا الفصل التطرق إلى الأداء الوظيفي مبرزاً عناصره وأهميته و أهدافه إضافة إلى كيفية تقسيمه و السبل الكفيلة إلى تحسينه.

أولاً: النظريات الحديثة المفسرة للأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم، وفيما يلي أهم النظريات التي تفسر الأداء:

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة بين الأجور والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة.

كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال وآلات ومواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية⁽¹⁾

2- نظرية التقسيم الإداري:

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

وتقوم أفكار "هنري فايول" على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر و الرقابة، وهي المهام الأساسية للمدير.⁽²⁾

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

² - Carole Hamon et al, Management de l'équipe commerciale, dunod : Paris, Néd, 2004, P14.

ويرى بعض الكتاب أن "فايول" استخدم كلمة Le commandement للدلالة على إحدى المهام التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توفرها في المدير القائد، ووضعه أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته، مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير بدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار و المبادأة، العمل بروح الفريق. (1)

3- نظرية البيروقراطية:

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني "ماكس فيبر" المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية، وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة. وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد بشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يركز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة. (2) ويتخذ التنظيم البيروقراطي حسب "فيبر" شكلاً هرمياً، أين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا، كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها باعتبارها واجبات رسمية وأن سلطة إصدار الأوامر محدد بشكل رسمي ثابت. وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه "ماكس فيبر" للتنظيم والتقسيم الإداري، غير أنه لم يهمل الفرد على اعتباره من أهم عوامل النجاح التنظيمي، إذا يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطي باحترام وعناية مصدرها قواعد ترتيب العامل وبالتالي فإنهم يستمدون قيمتهم الاجتماعية من عملهم، وتزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية. و فيما يخص الإمتيازات المقدمة فيحتفظ العامل البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة، ويتقاضى راتباً محدداً كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد. (3)

¹ - النمر سعود محمد: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990. ص 98.

² - Gilbert. J.B Probst et All, **Organisation et Management**, Paris, les éditions d'organisation, 1997, P44.

³ - علي السلمي: تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980. ص 32.

وتملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على العامل كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، ويخضع في ذلك إلى رقابة وإشراف المستويات العليا، ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترتي في السلم الوظيفي وفق القواعد التي يحددها التنظيم.

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.⁽¹⁾

بالإضافة إلى هذا، يعتبر التدريب المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، إضافة إلى المكانة التي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية وخبراته.

إن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر والروتين لدى العامل، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، المناخ التنظيمي يتميز بانضباط صارم، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية ووضع القواعد التنظيمية.⁽²⁾

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر "التون مايو" من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع هاوثرن بشركة وستورن إلكتروك Western Electric الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاضا في مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية. الأمر الذي جعله يتقطن إلى أنه هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو

1 - عامر سعيد ياسين وخالد يوسف الخلف: الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1983. ص 03.

2 - سعيد عيد مرسى بدر: عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1992. ص 222.

السائد بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال وقدرة المدير على التحفيز من جهة أخرى.⁽¹⁾

بصفة عامة قد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد الاجتماعي وأهميته في الأداء الإنساني، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعاً وإيجابياً حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للفرد مرتفعاً، كما أن الحواجز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على أداء العمل، إذ أن الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط، فالفوائد يمكن أن تأخذ شكل ثناء، كما قد تكون تشجيعاً لفظياً أو محيطاً اجتماعياً جيداً، وقد تشمل الحاجات الاجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير والحاجة إلى الانتماء.⁽²⁾

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي:

هنالك عناصر للأداء أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات، ومن هذه العناصر:

1- **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة:** يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

2- **العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب:** إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

3- **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** إن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار. فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.⁽³⁾

1 - محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص125.

2 - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص 136.

3 - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة، 1983، ص69-70.

من خلال ما سبق نستنتج أن عناصر العمل تتصل بطبيعة العمل وأنشطته، وبالعامل وقدراته، وطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل. ويلخصها عدد من الباحثين في العناصر التالية:

1- **كفاية العامل:** وتعني ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل الخصال الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به العامل.

2- **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل.

3- **بيئة التنظيم:** وهي تتضمن العوامل الداخلية والخارجية، ويقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكله، أهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أم العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء أكانت عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية ثقافية أو قانونية.⁽¹⁾

وفي تصنيف مشابه يشير "هانيز" إلى عناصر الحكم على الأداء فيما يتعلق بالجوانب التالية:

1- **العامل:** من حيث: ما يحمله من معلومات، مهارات، اتجاهات وقيم، ودوافع للإنجاز.

2- **الوظيفة:** من حيث أنها تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، فضلاً عن وجود التغذية الراجعة للموظف لتطوير مستوى عمله.

3- **الموقف:** يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.⁽²⁾

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي ومؤثراته:

1- المحددات:

إن الأداء هو ما يبقى من أثر أو أنه نتائج العمل الذي يقوم به العامل، وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين، وهذه المحددات هي كالآتي:

1-1 **كمية الجهد:** وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.⁽¹⁾

¹ - عبد الباري الدرة: تكنولوجيا الأداء البشري، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1998، ص 70.

² - هانيز ماريون: إدارة الأداء، ت: محمود مرسى وآخرون، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 273.

وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد.

1-2- نوعية الجهد: نعني بها مستوى الدقة والجودة وبدرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة. (2)

و من أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

- الخبرة السابقة: من خلال أن المشرف على الإنتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على نوعية الجهد وجودته.

- الاتصال بالعملاء والزبائن: تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة والنوعية، وهو بمثابة تقييم العملاء و الزبائن للسلعة أو الخدمة المنتجة، ويتم ذلك عن طريق استخدام مسح لأرائهم وغالبا ما يتم إجراء هذا المسح ومعالجته من خلال مؤسسات خاصة بالبحوث والدراسات للتأكد من أن العينة صادقة علميا. (3)

1-3- نمط الأداء: والمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى في حين أن الأعمال الذهنية يمكن قياسها بالطريقة التي تم بها الوصول إلى حل أو إصدار قرار متعلق بمشكلة معينة أو الأسلوب المستخدم في إجراء بحث أو دراسة أو الطريقة المعتمدة في الإشراف والرقابة، ونمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه. (4)

وهذا المحدد له تأثير كبير على الأداء حيث نجد أن هناك عمال يبذلون جهودا فائقة كما تكون لهم قدرات متفوقة غير أنهم لا يفهمون أدوارهم ولا يعرفون الطريقة المناسبة لأداء عملهم، وبالتالي يكون أدائهم غير مستحسن من الآخرين، وغير مقبول وذلك بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في العمل، فالعمل لا يكون موجه في الطريق الصحيح.

1 - أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 50.

2 - أحمد صقر عاشور: المرجع السابق، ص 50.

3 - هانيز ماريون: إدارة الأداء، ت: محمود مرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 141.

4 - أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 51.

من خلال محددات الأداء والتي ذكرناها سابقا فإنه يمكن استخدامها كمعايير ومقاييس لفعالية الأداء في كل عمل، غير أن طبيعة العمل وخصوصيته هي التي تحدد أهمية البعد.

2- المؤشرات:

يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في:

2-1- التغيب عن العمل: إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله. يهدد التغيب إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية:

معدل التغيب الكلي = (عدد الأيام المفقودة × 100) / عدد الأيام الكلي.

وللتغيب عدة أسباب منها:

- عدم توفر الشروط الفيزيائية المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة وبالتالي زيادة معدل التغيب.
 - عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب.
 - أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته، أو عدم قدرته على إثباتها، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه أو عدم تقبله للنمط الإشرافي للرؤساء وإحساسه بالتقيد وكبت الحرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب وذلك من خلال أسلوب الإشرافي والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل. فالإشراف يؤثر في ما مدى تكيف العامل في عمله وإذا كان سيئا يؤدي إلى التغيب.⁽¹⁾
 - ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل.
 - انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا والاستياء.
 - عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها.
- 2-2- دوران العمل:** وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية

¹ - محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، الأردن، دار النشر، 1999. ص 196.

المنظمة باعتباره مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب. ويمكن القول بأن دوران العمل هو: "عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة ن كما أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالا متعددة، فانتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها يعد دورانا، أيضا ترك العامل لعمله نهائيا ليصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا، كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها"⁽¹⁾

ويمكن إرجاع أسباب دوران العمل إلى:

- إن الدراسة التي قام بها " إلتون مايو" كشفت عن الأسباب المؤدية إلى ارتفاع دوران العمل والتي تكمن في الرقابة على الأداء إضافة إلى صعوبة الظروف الفيزيائية البيئية، وصعوبة تكوين العلاقات الغير رسمية. كما قام أيضا بإجراء دراسة أخرى لمعرفة أسباب ارتفاع معدل دوران العمل وتوصل إلى أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين هو السبب الرئيسي لتكوين هذه الظاهرة.⁽²⁾

- توصل "جون جاك روس" عام 1957 إلى أن ثبوت القوى العاملة في المنظمة دليل على وجود العوامل التي تساعد على الارتفاع في الروح المعنوية ورضاهم عن العمل بينما يدل معدل خروج العمل وتسربهم من القوى العاملة دليلا على انخفاض الروح المعنوية وعدم رضاهم عن العمل.⁽³⁾

مهما كانت أسباب دوران العمل، فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمنظمة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.

2-3- الشكاوي: هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياسا لفعالية المشرف أو المروؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الإتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

¹ - محمد الدقس، المرجع نفسه، ص 180.

² - المرجع السابق، ص 184.

³ - عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص40.

2-4- حوادث العمل: لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

2-5- الإضرابات: هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل...

2-6- مقاييس الإنتاج: يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي منظمة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هاته الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

2-7- عدم التحكم والسيطرة على الآلات: من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقدانه للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال.

رابعاً: تقييم الأداء:

تعددت تسميات مفهوم تقييم الأداء، فيسمى أحيانا قياس الأداء أو تقييم، و أحيانا أخرى يطلق عليه تقدير الكفاية، ومن ناحية أخرى نجد التعدد حتى في تعريفاته فنجد أن البعض يعرفه بأنه: "يعني قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شاغلها".⁽¹⁾

في حين يعرفه البعض الآخر بأنه: "يعني قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات و صفات معينة لديه".⁽²⁾

كما عرف بأنه: "الإجراء الذي يتم به تقييم كفاءة العامل بصفة دورية، وخلال فترة زمنية معينة هي السنة التي تسبق مباشرة إعداد التقرير".⁽³⁾

¹ - حمدي أمين عبد الهادي: نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1977، ص 558.

² - عمر وصفي عقيل: إدارة القوى العاملة، جامعة حلب، سوريا، 1993، ص 255.

³ - عبد الفتاح حسن: مبادئ القانون الإداري الكويتي، ذات السلاسل، الكويت، 1969، ص 274.

من خلال ما سبق نستخلص أن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل و تقييم أداء العمال لعملهم و مسلكهم، وتقدير مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفو به من أعمال ومدى تحملهم لمسؤولياتهم تجاه هذه الأعمال.

وعليه فإن تقييم أداء العاملين في المنظمات كان محط اهتمام الباحثين في هذا المجال، وقد أبرزت الاهتمامات الحديثة بانخفاض الإنتاجية في المنظمات وارتفاع معدلات التضخم، أهمية قياس الأداء و أساليب قياسه في بيئة العمل، فتقارير قياس الأداء الوظيفي الدورية توفر معلومات غزيرة عن أداء العاملين وسلوكياتهم وعلاقاتهم، الأمر الذي يتيح للإدارة إيجاد بنك من المعلومات يمكنها الاستفادة منه في الشؤون الوظيفية المختلفة، كما أنه يمكنها التعرف على نقاط القوة و الضعف في التنظيم، وعلى ذلك يمكن أن تستخدم تلك التقارير لأغراض إدارية، إرشادية وتوجيهية أو لأغراض البحث العلمي و غيرها، كما يمكن أن تستخدم لأكثر من غرض في وقت واحد .

خامسا: أهمية تقييم أداء العاملين و أهدافه:

1- الأهمية: تقييم أداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المؤسسة لتحديد درجة كفاءة وفعالية المرؤوسين في أداء العمل، ومن خلال ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمؤسسة. و تتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في:

- التأكد من أن جميع العاملين بالمؤسسة يعاملون معاملة عادلة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيها لو تظلم أحد العاملين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدماته. (1)
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على الأداء المتميز، حيث تقوم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى. (2)
- معرفة مستوى أداء العاملين بحيث تمهد الطريق فيما يخص وضع الخطوات وضع الخطوات المتعلقة بتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته.

¹ - عادل حrchوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، 2006،

ص103.

² - المرجع السابق: ص 103.

- يمثل أداة اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى و الذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما.
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمؤسسة فالمعلومات المتوفرة من خلال أن عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العاملين في المؤسسة، كما أنه يمثل في حد ذاته تقويما للأداء الكلي للمؤسسة إذ أنه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف، فمن خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نعيد النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.⁽¹⁾

2- الأهداف: إن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات على مستويات مختلفة في المؤسسة فهي تهدف إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء السيئ ومن المتوقع أن ينال ذوو الأداء الجيد عوائد وحوافز معينة مثل الاعتراف بهذا الأداء والشكر والترقية والمعاملة الطيبة، أما ذوو الأداء السيئ فقد يحتاجون إلى التوجيه و ربما التوبيخ، وقد يكون ذلك عقبة في سبيل تقدمهم في مستقبلهم الوظيفي.⁽²⁾

وتتمثل أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

2-1- على المستوى التنظيمي :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي .
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم وإمكاناتهم .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل بهدف الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات المتميزة .
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية تقييم الأداء تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة.⁽³⁾

2-2- على مستوى المديرين: إن عملية تقييم أداء العاملين من قبل المديرين ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب

¹ - محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، ط7، 2007، ص 229.

² - عادل حرجوش صالح ومؤيد سعيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ - أحمد ماهر: الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 611.

أداء العامل بمستوى معين، وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومنه فتقييم الأداء يهدف إلى:

- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي وعلمي.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل.
- تنمية القدرات في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.

2-3- على مستوى العاملين:

- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم .
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.⁽¹⁾
- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك العاملين.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- تهدف أيضا إلى تلبية الحاجات للعمال و المسؤولين.⁽²⁾

سادسا: طرق تقييم الأداء:

من أهم الطرق و الأساليب المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي ما يلي:

1- طريقة الملاحظة المباشرة:

- تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصا ليطلع بنفسه على سير العمل و سلوك العاملين، ويعتقد الكثيرون أنه لا بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عن ما يحدث في أعمالهم. إلا أن لها عيوباً نحصرها في:
- قيام المدير بالوقوف شخصيا على العاملين للتعرف على سير عملهم و سلوكهم فيه مضيعة للوقت، و قد يفسر بعض المرؤوسين ذلك بعدم الثقة من طرف المدير.
 - صعوبة أن يتمكن الرئيس من الاطلاع على كافة العاملين وما يؤدونه من أعمال، وبذلك فقد تقتصر الملاحظة المباشرة على القليل من العمل والعاملين .
 - قيام المدير نفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك.⁽¹⁾

1 - عادل حرجوش صالح ومؤيد سعيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص 105.

2 - محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص 210.

2- طريقة المقارنة المزدوجة:

تتم هذه الطريقة في مقارنة كل عامل بعامل آخر، و يختار الرئيس العامل الأفضل فيهما، ويمكن تحديد الترتيب العام للعمال من خلال عدد المرات التي يتكرر فيها اسم كل عامل في المقارنة الزوجية. وهذه الطريقة تشبه طريقة الترتيب العام، من أهم ما يميزها الدقة والموضوعية، ومن أهم عيوبها أن نجاحها يتوقف على قلة عدد العاملين أي أنها لا يمكن أن تستخدم في المنظمات الكبيرة.⁽²⁾

3- طريقة الترتيب العام :

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالبا ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم، ومن أهم عيوبها أن تقييم العامل يتم بشكل عام و قد يكون هناك تحيز.⁽³⁾

4- طريقة التوزيع الإجباري:

تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءتهم على شكل منحنى طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تتطابق هذه الطريقة من افتراض مؤداه أن غالبية العاملين يكونون عادة من ذوي الكفاءة المتوسطة، في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة. يعيب على هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.⁽⁴⁾

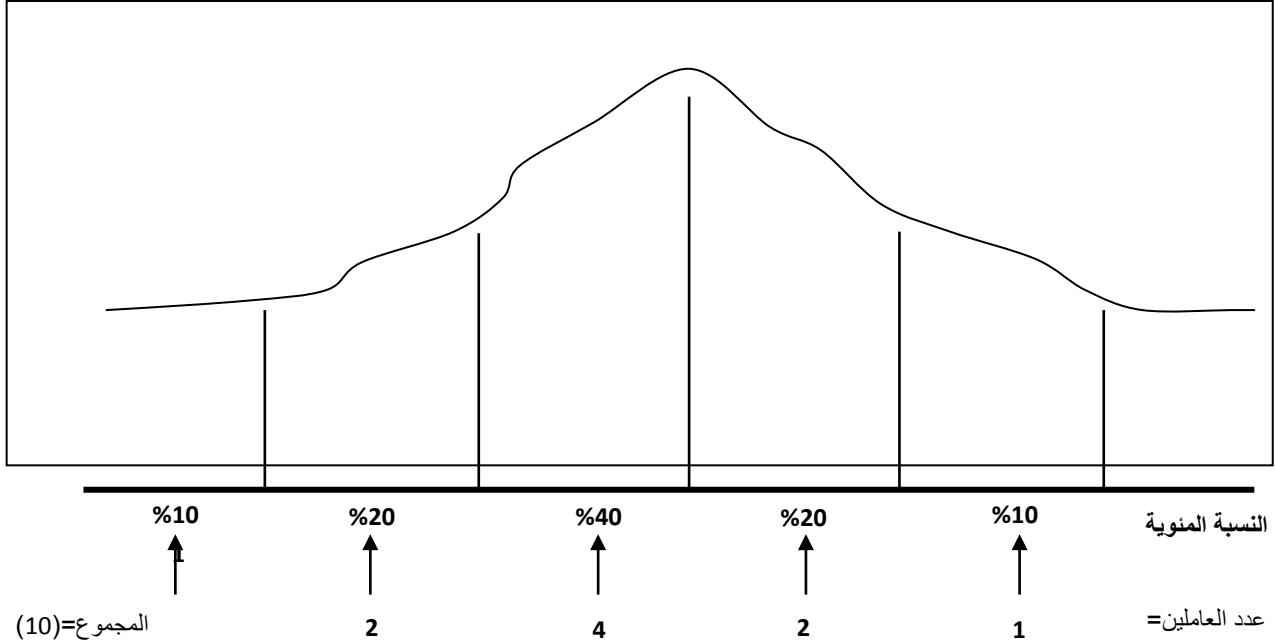
¹ - عوض محمد الودعاني: أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 58.

² - محمد ماهر الصواف: تقييم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 76، الرياض، 1992، ص 13.

³ - سعد بحيري وآخرون: اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 70، الرياض، 1991، ص 14.

⁴ - محمد ماهر الصواف: تقييم الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

شكل رقم (02) يوضح طريقة التوزيع الإجباري



المصدر: سهيل فهد سلامة: فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1987، ص 134.

5- طريقة الميزان أو الدرجات:

تعتمد هذه الطريقة على تصميم نموذج معين يوضح فيه عدد من الصفات والخصائص السلوكية والفنية التي تتعلق بأداء العامل، ويقوم المشرف المباشر بوضع علامة أمام الدرجة التي يستحقها العامل المراد تقييمه، بحيث يمثل الرقم 1 أدنى درجة أو قيمة، بينما يمثل الرقم 5 أعلى قيمة للصفة الواحدة، وذلك كما في النموذج الافتراضي التالي:

شكل رقم (03) يمثل النموذج الافتراضي لتقييم العامل بطريقة الميزان أو الدرجات

التقدير	1	2	3	4	5	التقدير
الصفات الشخصية	غير مرض	مرضي	جيد	جيد جدا	ممتاز	بالأرقام
1 الأداء الوظيفي						4
2 المهارة في التنفيذ						5
3 القدرة على التطوير						2
4 الصفات الشخصية						5
5 الإهتمام بالمظهر						3
المجموع						19

المصدر: سهيل فهد سلامة: فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1987، ص 135.

وعلى الرغم من سهولة تطبيق هذه الطريقة، إلا أنها تواجه العديد من العقبات من أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين، والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء و المرؤوسين.⁽¹⁾

6- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على فكرة إشراك المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن ينجزها في عمله، و يتم ذلك بالتشاور مع رئيسه، ومن ثم محاسبته و تقييمه على أساس ما يتحقق

¹ - سهيل فهد سلامة: فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1987، ص 135.

من هذه الأهداف. من أهم ما يميز هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل وتنمي قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتحليلها، ومن عيوبها أنها تقيس أداء العامل في الوظيفة الحالية فقط.⁽¹⁾

7- طريقة التقدير الوصفي أو المكتوب:

تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس أو المشرف بإعداد تقرير وصفي مفصل عن مستوى أداء العامل مستندا في ذلك إلى معرفته المسبقة والعامّة عن العامل وعمله، وهذه الطريقة تتطلب اليقظة والإلمام التام بكافة جزئيات العمل والقائمين عليه، ويعاب عليها تأثير الرئيس بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين.⁽²⁾

8- طريقة الاختيار الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات العامل، ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل عامل. وسميت بهذا الاسم بسبب أن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه، ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة.⁽³⁾

8- طريقة القوائم:

تتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة، وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء العامل، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء العامل، ويعيب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع الوظائف والأعمال.⁽⁴⁾

9- طريقة الأحداث الجوهرية :

في هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل من عدمها، ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلا تدون فيه كافة الأحداث سواء كانت إيجابية أو سلبية ويستشهد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه. من أهم عيوب هذه

1 - سعد بحيري وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 18.

2 - سهيل فهد سلامة: مرجع سبق ذكره، ص 137.

3 - فرانك جي و جيمس ألفار: قياس الأداء العام: الأساليب النظرية والتطبيقات، ت: يحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987،

ص 100.

4 - أنور أحمد رسلان: تقويم الأداء الوظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1991، ص 25.

الطريقة هو شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس، وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذه لهذه الطريقة.⁽¹⁾

سابعاً: صعوبات تقييم الأداء:

هناك بعض الصعوبات التي يمكن التعرف عليها وتحديدتها في مجال تقييم الأداء والتي تعترض القائمين بالتقييم من الرؤساء والمشرفين، ونذكر منها:

هناك صعوبات تتمثل في تحديد الطريقة المناسبة لتقييم الأفراد العاملين في منظمة ما دون اختيار طريقة أخرى، وقد ذكرنا فيما سبق أنّ حجم المنظمة وكذلك تنظيمها الداخلي هما المتحكما في اختيار طريقة معينة من طرق التقييم الأكثر شيوعاً، فمن غير المعقول مثلاً أن نستخدم في المجال الصناعي أو الإنتاجي بصفة عامة، بل يجب اعتمادها على طريقة تبين مجالات و جوانب متعددة في سلوك الأفراد.

إضافة إلى هذا نجد صعوبة في تحديد مدى فعالية الطريقة المختارة لتقييم أداء الأفراد العاملين، فيما يخص دقة درجات التقييم ودقة الأوزان النسبية للمعايير أو الأهداف المطلوب تحقيقها من طرف الأفراد.

كذلك صعوبة أخرى ترتبط بالمقيم نفسه، تعرف بالصعوبات الذاتية والتحيز نذكر منها:

1- تأثير الهالة:

و يعني ذلك أن تغطي صفة من الصفات التي يمتاز بها العامل على كل عيوبه وبالتالي يعطيه رئيسه تقويماً عالياً غير جدير به، كما أنّ صفة وحدات تغلب على بقية صفاته الأخرى ويعني ذلك أنّ "الإنطباع الأول يؤثر على تقييم الأفراد في فترات لاحقة" رغم أنّ الإنطباع الأول ما هو إلاّ عينة أو نموذج للسلوك و مع ذلك يميل الأفراد إلى الإحتفاظ بهذه الإنطباعات، حتى عندما يواجههم الفرد ببدائل مختلفة ومتعارضة.⁽²⁾

2- التساهل أو التشدد:

يتمثل هذا الخطأ في أنّ المقوم أو الرئيس يميل إلى أحد جانبي ميزان القياس المعتمد في طريقة تقييم الأداء، فيعطي لمعظم أو لكل موظفيه درجات عالية (إيجابية) أو درجات متساهلاً، والعكس، كذلك إذا ما كان المقيم يشدد كثيراً في تمييزه بين صحة الأداء و إمكانية قبوله.

¹ - سعد بحيري وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 77.

² - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، ص 229.

3- النزعة المركزية:

هي أن يقوم المشرف بوضع مرؤوسيه في وسط المقياس المتبع في تقييم الأداء، من أجل إرضاء أكبر عدد من العاملين فيرتاح من نقدهم و ينجز المهمة بسرعة وتتسب النزعة المركزية في "عدم القدرة على التفرقة بين الأداء الجيد والأداء الضعيف".⁽¹⁾

4- الإحساس بجماعة معينة :

وهو أن يقرر المشرف أن مجموعة من العاملين الذين ينتمون إلى مدينة واحدة أو جماعة واحدة أو عرق واحد أو فئة واحدة من المجتمع على قدر واحد من المقدرة والكفاءة وهذا يعطيهم نفس التقديرات والدرجات، وتحكم في هذا الإحساس الإيديولوجيات والثقافات الفرعية.⁽²⁾

إنّ تقييم الأداء هو وسيلة لمعرفة مستوى الفرد، وتعريفه بذبك المستوى لتشجيعه على المحافظة عليه أو تطويره، ويعمل الإتصال التنظيمي هنا دورا بارزا في إيجاد إستراتيجية واضحة ومحددة لطريقة إيصال المعلومات إلى الأفراد وتوفير القناة والرسالة المناسبين، حيث يجب على المقيم أي " المرسل أن يراعي الأمانة في نقل الرسالة وعدم المغالاة في تعابيرها لاختلاف المستوى الفكري للأفراد".⁽³⁾

حيث يحمل المرسل أي المقيم على عاتقه مسؤولية فهم الأفراد لمعلومات الخاصة بمستوى أدائهم له اهمية تقييم الأداء لا تكمن في التأنيب بقدر ما تكمن في محاولة التنمية والتطوير .

ثامنا: كيفية تحسين مستوى الأداء الوظيفي:

لمّا كان عنصر الأداء أساسيا في العملية التنظيمية، كان الإهتمام به كبيرا لما له من الفضل في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة وتحسين أداء الأفراد، هناك عدّة مداخل نذكر منها:

1- بالنسبة للعامل:

إنّ تحسين العامل يعتبر من أكثر العوامل أهمية لأنّ العامل بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك من خلال:

¹ - المرجع نفسه : ص 229.

² - أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 506.

³ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، د ط، دار غريب، القاهرة، د. سنة نشر، ص 70.

1-1- التركيز على مواطن القوة:

وما يجب عمله أولاً هو اتخاذ اتجاه ايجابي عن العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز أساليب التحسين من خلال الاستفادة من مواهب هذا الفرد وما يملكه من قدرات جديدة.

1-2- التركيز على المرغوب:

بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه، باعتبار وجود العلاقة المسببة بين الرغبة والأداء، التي تؤدي إلى زيادة الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل ممتاز.

1-3- الربط بين الأهداف الشخصية و تحسين الأداء:

حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

نذكر مثلاً إن إهمال العامل للآلات من شأنه التسبب في الحوادث والأعطاب، ومن أجل التقليل من هذا المظهر، تتبع المنظمة أسلوباً يعتمد على ارتباط زيادة الريح بزيادة الإنتاج وبهذا فهي تدفع العامل إلى المحافظة على أدوات وآلات الإنتاج لأنها ما دامت في حالة جيدة تساعد على زيادة إنتاجه وبالتالي زيادة ربحه.

2- تحسين الوظيفة:

إنّ التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً كبيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة و ملحقاتها في رفع الروح المعنوية للموظف، و التحكم في مستوى أدائه، ويمكن أن يشمل تحسين الوظيفة ما يلي:

2-1- الأجر:

تلعب الأجر دوراً هاماً في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، باعتبارها وسيلة لإشباع الفرد لحاجياته الأساسية، باعتبارها مقابلاً لسلوك الفرد في المنظمة، فهي تؤثر في رغبة الفرد في الأداء و هذا بدوره ينعكس على فعالية أداء المنظمة ككل. حيث يعرف الأجر على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل.⁽¹⁾

¹ - ابن نوار صالح، أسباب الإستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإجتماعية، قسنطينة 1995، ص 64.

و تعتبر الأجور احد أهم الحوافز للعمل في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواهم مع مقارنة خاصة في المجتمعات المتطورة اقتصاديا، نظرا لتوازن الأجور ومستوى المعيشة. العلاوات الدورية:

و يقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من الملك يضاف إليه أجره الأساسي، مثل علاوة الأقدمية و السبب الرئيسي من هذه العلاوات هو مكافأة العامل نتيجة زيادة خبرته و مهارته كلما تقدم في العمل، كذلك مواجهة الزيادة في أعبائه المالية، كما تمنح العامل شعورا نفسيا بأن يزداد باستمرار حتى مع بقاءه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته.(1)

2-2- المكافآت التشجيعية:

القصد من هذه المكافآت هو إدخال نوع من التغيير والتعديل على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل و مقداره، وتعطى على أساس إنجاز معين ومن أهم أنواعها مكافأة على زيادة الإنتاج، على السرعة في الإنجاز، على الاقتصاد في الموارد الأولية المستعملة، على الاختراع على تصريف البضائع المخزنة.

وقد تكون هذه المكافأة فردية تعتمد على أداء الفرد، أو جماعية تعتمد على أداء الفرد، أو جماعية تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد، و جعلت هذه الإستفادة بمثابة أجر تكميلي للأجر الثابت.(2)

"على أن تكون هذه المكافآت حسب العمل المنجز خلال الشهر المقصود".(3)

2-3- الخدمات الإجتماعية:

تتمثل في كل المزايا والخدمات الإجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، و لقد عرف القانون الأساسي للعامل الجزائري الخدمات الاجتماعية العائلية بأنها: جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي

¹ - نور الدين كنوفي: دراسة فعالية نظام الحوافز والكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1992، ص 72.

² - القانون الأساسي لعلاقات العمل : الموارد 146-165-170-81، المؤرخ في 17 جويلية 1981، ص 80.

³ - أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، الجزء الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعات، 1998، ص 245.

تكون في كفالتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العاملين على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن والثقافة والترويج.⁽¹⁾

2-4- الترقية:

تعرف الترقية على أنها نقل الفرد من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الإمتيازات.⁽²⁾

وتهدف الترقية إلى إفساح المجال أمام العمال الذين تؤهلهم خبرتهم وكفاءتهم للوصول إلى المناصب العليا وحثهم على التنافس الإيجابي.

كما لا ننسى أن فعالية الترقية و عدالتها يتوقف على درجة ارتباطها بأداء الفرد وكفاءته في تأدية مهام وظيفته سواء كانت هذه الكفاءة نتيجة لأقدمية في العمل أو نتيجة لمراحل التدريب و التكوين التي تلقاها أو نتيجة لكليهما .

2-5- الضمان الإجتماعي:

هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الإستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر الإستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه، ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة، لأنّ استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة من خلال دخله.⁽³⁾

ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في :

- التأمين ضد الفصل التعسفي .
- التأمين ضد البطالة .
- التأمين ضد الشيخوخة .
- التأمين ضد حوادث العمل.
- التعويضات المناسبة عند إنتهاء الخدمة.

¹ - القانون الأساسي للعامل : رقم 12/78 مؤرخ في 5 أوت 1978، ص 57-58.

² - أحمد عبد الرشيد : مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت، دار النهضة العربية، 1981، ص 317.

³ - علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، مصر، دار المعارف، 1970، ص 288.

إنّ تحسين الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل وهذا ما يعطي منفعة للفرد.

3- تحسين البيئة :

تحسين البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، وضوح خطوط الإتصال، التفاعل بين الأطراف الأخرى. إضافة إلى أنّ تنظيم هذه البيئة وعمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب الأفراد وأهدافهم، و يمكن أن تشمل هذه التحسينات ما يلي:

3-1- ظروف العمل المادية الملائمة:

إنّ توفير ظروف عمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب، وكذلك تساعد على السرعة في أداء العمل و تحسينه، كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تحقيق التعب والإرهاق و الملل لدى العاملين وتقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التغيب والمرض والتمارض.⁽¹⁾

لذلك فإن اختلاف ظروف العمل من مكان لآخر تبقى في نفسية العامل وتجده دائما يرغب أو يشترك إلى العمل في المواقع الأكثر هدوءا وراحة، والأقل عرضة للمخاطر حيث اكتشفت الأبحاث الحديثة أن إنتاجية العامل تتأثر تأثرا ملحوظا بالعوامل التي تحيط بجو العمل والتي تشمل:

- الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة ودرجة الحرارة والرطوبة المناسبة.
- التقليل من الضوضاء بمختلف الوسائل كتخفيض الصوت بالمواد العازلة واتخاذ كل الإجراءات الوقائية كاختيار الآلات عديمة الصوت أو وضعها في حالة من الاتزان .
- ضبط ساعات العمل الملائمة وتحديد لها عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية إلى جانب تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات للراحة لما لذلك من تأثير على كفاءة العامل الإنتاجية.
- برامج الأمن الصناعي المعتمدة على الفكرة القائلة بأن معظم الحوادث المتعلقة بالعمل يمكن تجنبها.

¹ - صلاح الدين الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974، ص-ص 205-206.

3-2- أسلوب إشراف مناسب:

إن حصول العاملين على المهارات التي تمكنهم من تحسين أدائهم وتطويره، تكون مصدراً للرضا والنجاح ولا يتسنى لها تحقيق ذلك إلا من خلال إشراف وتدريب سليمين. إن المشرف الناجح هو الذي يستطيع تفهم حاجات الأفراد العاملين معه، ويكسب رضاهم بخلق جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد العمل معاً بفعالية، بينما إذا كان العكس فسيكون سبباً للإحباط والفشل لأن البيئة الداخلية للعمل وما توفره من نشاط تساهم في تخفيف ضغوط العمل، فالعامل الذي لا يتلقى دورات تدريبية حول مهامه الجديدة أو منصب العمل الحالي سيعاني من تراجع مستوى أدائه، لأن التدريب يهدف إلى تكييف الفرد على محتوى عمله والتغيرات التكنولوجية التنظيمية الدقيقة كما يساعده على الوصول إلى اكتساب مهارات مهنية تساهم في ترقّيته في عمله ورتبته ومواجهة صعوبات العمل.⁽¹⁾

3-3- وضع إستراتيجية واضحة للاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات:

عندما تجتمع مجموعة من الأفراد، لتحقيق أهداف معينة فانه من الضروري إعطائهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول منهم على الكمية الملائمة من المعلومات حتى يتم العمل على أحسن وجه، ولا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها.⁽²⁾

إن مشاركة العامل في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل، سواء في كل مراحل هذه العملية أو حتى في إحداها، يشعر العامل بإسهامه في المنظمة ويزيد من شعوره بالانتماء لها، وضرورة الالتزام بالقرار المتخذ من أجل تحقيق الهدف المرغوب والتركيز على الأداء المؤدي إليه.

3-4- وضع النظام التأديبي:

يجب توضيح وتحديد العقوبات التي يتلقاها العامل بسبب تقصيره، كعدم احترامه لقوانين المؤسسة وتأديته لعمله بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منه، أو ارتكابه الأخطاء خاصة إذا كانت جسمية وهذا ضماناً لأداء العمل بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.⁽³⁾

¹ - P.R Konabinan, competences collectives au travail, edition l'harmattan ,paris,2000,p200.

² - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الإسكندرية، مصر، 1993، ص ص455،456.

³ - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الاردن، الجامعة الأردنية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص 213.

وتصنف العقوبات المناسبة حسب الأخطاء إلى أربع درجات حسب خطورتها، كما يلي:

- جزاءات معنوية: تتمثل في التأديب أولفت النظر أو الإنذار الشفهي، والشيء المشترك في هذه الجزاءات أنها تكون شفوية من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.
- جزاءات كتابية: تتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق في شكل كتابي، يوجه إلى العامل عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عند تكرار نفس الخطأ إلى حد الإنذار بالفصل دون مكافآت أو تعويض.
- جزاءات مالية: تتمثل في انقطاع جزء من أجر العامل أو راتبه، باعتبار أن هذا الانقطاع أو الخصم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.
- جزاءات أدبية: تتمثل في التوقيف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الراتب أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفصل من المؤسسة.

ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية متعلقة بالمركز أو بالسمعة.

عن توضيح الجزاءات والعقوبات للعامل تجعله يعمل على تجنبها، وبالتالي تجنب العمل الذي ستنرتب عنه، فأساسا على نظرية تدعيم السلوك التي طورها العالم "سكيتز" (1969) التي تؤكد على أن رغبة الفرد في أداء العمل على أحسن وجه تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء.⁽¹⁾ هذا ما يؤدي بالعامل إلى تركيزه أكثر على أدائه للوظيفة وتجنبه للإهمال والتسبب وعدم تحمل المسؤولية.

3-5- الاعتراف بأهمية العامل:

- إن اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله في إثبات كفاءته يعطي الفرد إحساسا بأهميته للعمل وتقدير جهوده، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول على تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:
- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
 - تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أوفي سجلات خاصة.

¹ - ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، معهد العلوم، 1998، ص 70.

- تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج.⁽¹⁾

3-6- العلاقات الطيبة بين العاملين:

إن الإنسان بطبعه اجتماعي، فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير رسمية.

وتكون العلاقة الطيبة بين العاملين حب الجماعة وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتزرع فيهم روح الفريق، ولكي يتحقق ذلك لابد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، تنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية.... الخ.

إن ما سبق ذكره فيما يخص تحسين البيئة من الممكن أن يعطي دفعا قويا لتحسين الأداء والعمل على تحقيق الأمل لأهداف الفرد وتطويره ومن ثمة تحقيق أهداف المنظمة.

تاسعا: آثار ضغوط العمل على الأداء: (انخفاض الأداء)

حظي موضوع العلاقة بين ضغوط العمل والأداء باهتمام عدد كبير من الباحثين إلا أنهم لم يتفقوا على شكل العلاقة بين ضغوط العمل والأداء ؛ حيث يعتبرها البعض علاقة خطية سالبة، وينظر إلى ضغوط العمل وفق هذا الاتجاه على أنها عقبات تعيق الفرد عن القيام بعمله بالشكل المطلوب .

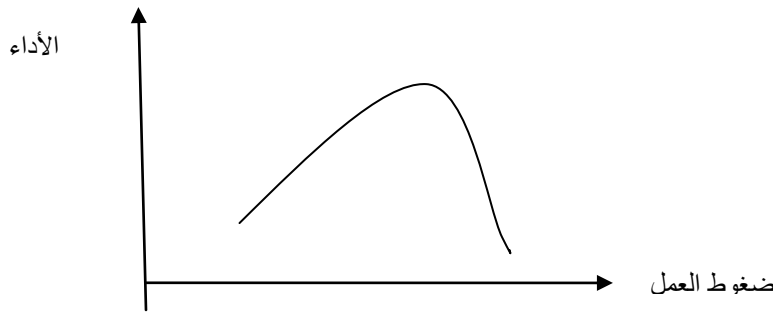
ويرى البعض الآخر أنها علاقة خطية موجبة ، وينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى ضغوط العمل التي يواجهها الفرد على أنها بمثابة محفزات لظهور السلوك الإبداعي وزيادة مستوى الأداء، فوجود مستوى منخفض من الضغوط لن يثير أي نوع من التحدي لدى الفرد ، ويكون أداؤه ضعيفاً .

ويرى فريق ثالث بأنها تأخذ شكل منحنى، وأنه عند ما يتعرض الفرد لمستوى منخفض أو معدوم من ضغوط العمل، فإن الفرد يحافظ على مستوى الأداء الحالي ولا يبدى أي تحسن فيه، أما إذا تعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط ، فإن الفرد سيصرف طاقاته في

¹ - نور الدين كنوفي، مرجع سابق، ص ص 81-80.

محاولة السيطرة والتكيف مع هذه الضغوط الأمر الذي ينعكس على إنتاجيته وأدائه، أما عندما تكون الضغوط في مستوى معتدل ، فإن ذلك يشكل تحدياً للفرد يحفز ويشتير نشاطه للعمل ؛ وبالتالي يرتفع مستوى أدائه لأنه يمثل نوعاً من الإثارة داخل العمل يؤدي إلى الشعور بالتحدي و المتعة والتجديد.

شكل (04) علاقة ضغوط العمل بالأداء

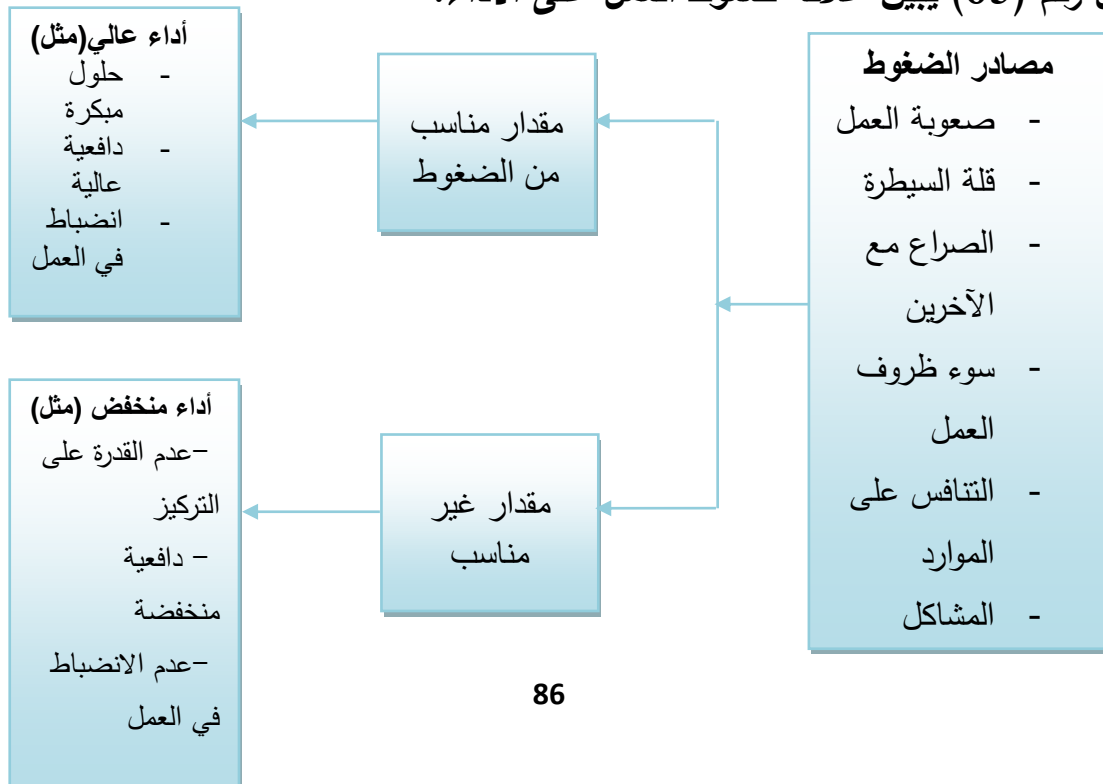


المصدر: أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مرجع سلف ذكره ص 390.

يوضح لنا هذا الشكل الذي يأخذ شكل مقلوب حرف U أن مقدار منخفض أو عالي من ضغوط العمل قد لا يكون مثير أو مسلياً أو مشجعاً للأداء، في حين أن مقدار مناسب لضغوط العمل قد يكون مثيراً.

ونسوق شكلاً آخر يصف العلاقة بين ضغوط العمل والأداء وهو كالآتي:

شكل رقم (05) يبين علاقة ضغوط العمل على الأداء.



المصدر: أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مرجع سلف ذكره ص 392.

يوضح لنا الشكل أهم مصادر ضغوط العمل كما شرحناها سالفًا. وكيف أن إدراك العاملين لهذه الضغوط يختلف، فقد تكون هذه الضغوط ذات حجم مناسب، وقد تكون ذات حجم غير مناسب فالحجم المناسب من ضغوط العمل يؤدي إلى ارتفاع أداء العاملين فيتمثل في حلول مبتكرة من مشاكل، وارتفاع في الدافعية، وتحسن في الانضباط والمواظبة والسلوك العام، أما الحجم غير المناسب من ضغوط العمل فيؤدي إلى تدهور في أداء العاملين متمثل في الحكم التقدير، وعدم القدرة على التركيز والميل للحوادث، وارتفاع معدل الصراع والخلافات مع الآخرين وارتفاع معدل التأخير والغياب وعدم الانضباط للسلوك العام.⁽¹⁾

¹ - أحمد ماهر: الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 392.

خلاصة:

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل فقد تم التعرف على مدى أهمية مؤهلات وقدرات العامل في التحكم في مستوى أدائه، على اعتبار أن الأداء يمثل أحد الدعائم الأساسية في استمرار المؤسسات ومدى أهمية عملية تقييم الأداء على تشجيع و تطوير كفاءات العامل الكامنة وكذا محاولة إدراك مكامن الضعف ومحاولة استدراكها.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: تقنيات جمع البيانات

1- الاستمارة

2- الملاحظة

3- الوثائق والسجلات

ثالثاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

رابعاً: العينة

خامساً: الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد عليه في جمع البيانات الإمبريقية ومعالجتها. وكما هو معلوم لدينا، فإن المعرفة العلمية تقوم على وجود دعامتين أساسيتين هما البناء النظري والبناء المنهجي، هذا الأخير الذي تقوم عليه مجموعة الاتجاهات العقلية والتجريبية التي تساعد الباحث على تحليل المعطيات الميدانية والنظرية، وعليه، فإن هناك اتساقاً بين هذين البنائين.

وبعد عرض البناء النظري في الفصول السابقة، سنحاول من خلال الفصلين المواليين تجسيد البناء المنهجي ليتكامل البحث. فإذا كانت قيمة البحث تكمن فيما يتوصل إليه الباحث من نتائج ذات قيمة علمية، فذلك لن يتحقق إلا من خلال جمع البيانات الدقيقة باعتماد أنسب الطرق والأدوات المنهجية.

وسنقوم بعرض الإجراءات المتبعة في هذا البحث بدءاً بتحديد العناصر البنائية الواجب دراستها والمتمثلة في المجال المكاني والزمني إلى جانب المجال البشري، ثم التطرق إلى خصائص مجتمع الدراسة بالإضافة إلى منهجية الدراسة ومبرراتها. وفي المرحلة الأخيرة عرض تقنيات جمع البيانات وطرق استخدامها.

أولاً: منهج الدراسة:

إن دراسة أي موضوع في علم الاجتماع تلزم الدارس بالإلمام إلى حد ما بالنظريات في الدراسات التي تضمنت تأطير ذلك الموضوع، باعتباره ظاهرة اجتماعية في نسق المجتمع ككل، تهدف إلى الارتقاء بهذه الدراسة إلى مستوى التفسيرات والتحليلات الموضوعية والعلمية، ووفقاً للخلفيات الإيديولوجية المختلفة والمراحل المنهجية.

وانطلاقاً من ذلك، كان على الباحث إتباع أسس موضوعية تساهم في تحديد المنهج الملائم الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن حثياتها، عن طريق التنسيق بين التحليل النظري والإمبريقي للمعطيات السوسيولوجية، وعلمياً فرضت الضرورة المنهجية اختيار منهجاً للدراسة، وعملية اختيار المنهج في الحقيقة تتوقف على طبيعة خصائص الظاهرة موضوع الدراسة والأهداف التي يرغب الباحث في تحقيقها، لذلك يمثل المنهج "الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في الدراسة أو في تتبعه لظاهرة ما من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها".⁽¹⁾

فيما أن المنهج هو الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بمختلف أنواعها، فإن اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع ما يتحدد حسب طبيعة هذا الأخير. وعليه، تتحدد التقنيات اللازمة لذلك، فاعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر أساليب البحوث الوصفية شيوعاً. فعن طريقه يتم التعرف عن آراء واتجاهات ومعتقدات وقيم ودوافع سلوك أفراد المجتمع تجاه قضية ما، أو حدث معين. كما أن بواسطته يمكن الكشف عن ظاهرة ما بعد تحديد أسباب حدوثها وجوانب قوتها وضعفها.⁽²⁾

حاول الباحث من خلال هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة والمتمثلة في ضغوط العمل وتحليل مكوناتها، بمعنى تشخيص الظاهرة والوقوف على جوانب الضعف فيها - إن وجدت - لمعالجتها داخل المؤسسة.

¹ - أحمد مصطفى خاطر : الخدمة الاجتماعية، نظرة تاريخية، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، دون سنة نشر، ص : 50.

² - العجيلي عصمان سرگز، عياد سعيد أمطير : البحث العلمي أساليبه وتقنياته، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، الطبعة 01، 2002، ص:119.

والدراسة الوصفية التحليلية تعني: "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف معين أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة والعلاقة التي تتصل بها وتفسيرها".⁽¹⁾

وذلك من خلال تسجيل الملاحظات وجمع البيانات ووصف ما تمت رؤيته ومعايشته مع العمال، ثم تحليل كل هذه الخطوات وبالتالي الوصول إلى استنتاجات عامة في نهاية البحث، وكذلك استعمالنا للمبادئ الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوبين للتحليل:

- الأسلوب الكمي: هو الأسلوب الذي تستعمل فيه النسب المئوية و المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط برسون لترجمة البيانات المتحصل عليها.
- الأسلوب الكيفي: يعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها وتصنيف الحقائق.⁽²⁾

ثانيا: تقنيات جمع البيانات:

الأدوات المنهجية هي تلك الوسائل التي تستخدمها البحوث الاجتماعية في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وتتجلى الوسائل المتبعة في دراستنا هذه فيما يلي:

1- الاستمارة:

الاستمارة : هي "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة. وللاستمارة دور كبير في إنجاح أي بحث علمي، فهي تفرض على المبحوث التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية".⁽³⁾

إذ اعتمد الباحث على الاستمارة كوسيلة أساسية لجمع البيانات، حيث طبقت على عمال جامعة الوادي باعتبارهم مجتمع البحث. فمن أجل ذلك قام الباحث بإعداد استمارة تضم جملة من العبارات، بحيث تكون الإجابات فيها محددة بعدد من الخيارات مثل: "دائما"

¹ - إحسان محمد حسن : الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، دون طبعة، 1986، ص : 43.

² - أحمد بدر : أصول المنهج العلمي ومنهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، دون طبعة، 1982، ص : 234.

³ - عمار بخوش : منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، 1995، ص:75.

أو " أحيانا" أو " أبدا". ولقد كان الوزن النسبي للخيارات كالتالي: دائما=03، أحيانا=02 و أبدا=01.

وللوصول إلى الحقائق والبيانات اللازمة، حاول الباحث أن يصيغ عبارات تتناسب و طبيعة مجتمع البحث، فكانت مدونة بلغة بسيطة وسلسة يفهمها المختص وغير المختص، ولا تتضمن مصطلحات فنية معقدة، وأراد أن تكون العبارات قليلة، قصيرة، مركزة، واضحة وبعيدة عن الغموض والارتباك، ولا تسبب انفعالا لدى المبحوث تجاه الموضوع.

كما حاول أن تكون العبارات متصلة الواحدة بالأخرى اتصالا نظاميا وعقلانيا ومتسلسلا تسلسلا علميا يعبر عن وحدة اتساق الموضوع، ومعبرة عن أفكاره ومضامينه وأجزائه الكلية.

وجاءت الاستمارة متضمنة لعبارات مقسمة لخمس محاور، يختلف عدد العبارات باختلاف المحاور لأن البعض يتطلب تحليلا من عدة زوايا ، بينما لا يتطلب البعض الآخر ذلك.

المحور الأول: تضمن بيانات شخصية عن المبحوثين تتعلق بالجنس والسن والمستوى الوظيفي ومكان الإقامة و الأقدمية في العمل.

المحور الثاني: خاص بمصادر ضغوط العمل الفردية: ويتمثل في صراع الدور، غموض الدور وعبء الدور وقد تم قياسه في العبارات من (01-15) .

المحور الثالث: خاص بمصادر ضغوط العمل التنظيمية: ويتمثل في الاتصال، طبيعة الإشراف، حجم ساعات العمل، الظروف الفيزيائية في بيئة العمل و الأجور والحوافز وقد تم قياسه في العبارات من (16-39).

المحور الرابع: متعلق ببيانات خاصة بتوتر العلاقات بين العاملين: ويتمثل في طبيعة العلاقات المهنية وقد تم قياسه في العبارات من (40-45) .

و المحور الخامس: متعلق ببيانات خاصة بالأداء الوظيفي: وقد تم قياسه في العبارات من (46-60).

و تم ملأ معظم الاستمارات بحضور الباحث، و الذي مكنه من تسجيل بعض الملاحظات وتدوين الكثير من التفسيرات التي أثرت التحليل فيما بعد.

وفيما يخص تفريغ البيانات فقد تمت بسهولة، كون الأسئلة كانت كلها مغلقة مما ساعد على تصنيفها وحساب تكرار و مجموع الإجابات إضافة إلى المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري .

2- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات، وهي : "عملية أولية يتصل فيها الباحث الاجتماعي بالواقع الذي يريد دراسته"⁽¹⁾. ومن هنا، أدرك الباحث ما للملاحظة من أهمية كوسيلة من وسائل جمع البيانات. فقد اقتصر في دراسته على الملاحظة البسيطة، بحيث لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع ومتابعة موقف اجتماعي دون المشاركة فيه، فالملاحظة تعني المراقبة المقصودة تفيد في الدراسات الكشفية والتجريبية. وقد تمت الملاحظة بصفة عامة منظمة ومنهجية، ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في المؤسسة، حيث تمكن من ملاحظة الظروف العامة والفيزيائية للموظفين والعمل، وكيفية سير العمل وطبيعة العلاقات بين العمال من جهة و المسؤولين من جهة أخرى وبين العمال ببعضهم البعض. كما استطاع الباحث أخذ صورة عامة عن جامعة الوادي، وقد شملت الملاحظة كل الجوانب الخاصة بالعامل وبيئة العمل الفيزيائية من ضوضاء، إضاءة، تهوية... لغرض تشكيل العبارات التي تتعلق بالاستمارة.

3- السجلات والوثائق:

تعتبر هي الأخرى مصدرا لجمع البيانات والمعلومات لكونها مادة مكتوبة أو مصورة تؤخذ منها المعلومات الخاصة بالموضوع وتوضح بما يدعم الأدوات، استعملها الباحث للحصول على معلومات وبيانات حول المؤسسة والهيكل التنظيمي لها.

كما حصلنا على وثائق و سجلات قدمت لنا من طرف الإدارة تتضمن:

- بيانات تدور حول تاريخ المؤسسة.

بيانات على عدد العمال في مختلف الكليات و المصالح.

¹ - الخالدي الهادي : المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث، دار الطباعة والنشر، الجزائر، دون طبعة، 1996، ص : 132.

ثالثا: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

تقع جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي على بعد 05 كلم من مدينة الوادي وعلى طول طريق الوطني رقم 16 .

1-1. التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة :

معلومات عامة عن المؤسسة :

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتربع المؤسسة على مساحة قدرها : 270560 م² مقسمة إلى قسمين :

- القسم الأول : بمساحة : 142964 م² مكون من مديرية الجامعة والمكتبة المركزية

وثلاثة كليات و معهد العلوم الإسلامية وقاعة محاضرات كبرى وأخرى صغرى.

- القسم الثاني : بمساحة : 127596 م² مكون من أربعة كليات وقاعة للمحاضرات و مطبعة الجامعة.

1-2. نبذة تاريخية عن جامعة الوادي:

مرت جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بخمسة مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2015

- المرحلة الأولى 1995-1998 :

أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1996/1995 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

▪ إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1998/1997

▪ تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 2000/1999

- لمرحلة الثانية 1998-2001 :

إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة ب " بن عكنون" استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في

الموسم 1998/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 1999/2000 و التابعين لجامعة
"محمد خيضر" ببسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

- المرحلة الثالثة 2001-2012:

أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/277 المؤرخ
في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة (05)
معاهد :

1-معهد العلوم القانونية والإدارية

2-معهد الآداب واللغات

3-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

4-معهد العلوم والتكنولوجيا

5-معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

- المرحلة الرابعة 2012-2014:

أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243 و المؤرخ في 04 جوان
2012 الموافق لـ 14 رجب 1433هـ و تضم:

6-كلية العلوم و التكنولوجيا

7-كلية علوم الطبيعة و الحياة

8-كلية الآداب و اللغات

9-كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

10-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

11-كلية الحقوق و العلوم السياسية

- المرحلة الخامسة من 2014 إلى اليوم :

تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29
ذي الحجة 1435هـ الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية
، حيث لم تزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2015/2016 إلى
تعداد من الطلبة يفوق الـ 20000 مع ما يزيد عن 768 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات و
معهد للعلوم الإسلامية :

- 12 كلية التكنولوجيا
- 13 كلية العلوم الدقيقة
- 14 كلية علوم الطبيعة و الحياة
- 15 كلية الآداب و اللغات
- 16 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- 17 كلية العلوم الإقتصادية
- 18 كلية الحقوق و العلوم السياسية

2- المجال الزمني:

- لقد دامت هذه الدراسة من جمع البيانات والمعلومات ابتداءً من 19 فيفري 2017 إلى غاية 30 أبريل 2017 مقسمة إلى فترات زمنية.
- **الفترة الأولى:** حيث تم خلالها الاتصال بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين لطلب الموافقة على إجراء دراسة ميدانية. وقد تمت الموافقة على طلبنا وحدد يوم 19 فيفري 2017 ك بداية للتربص.
 - **الفترة الثانية:** عبارة عن زيارة استكشافية لمعرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد المديرات و المصالح التي تحتوي عليها، كما تم جمع البيانات للعدد الإجمالي الموظفين والعمال، وامتدت من 05 مارس 2017 إلى غاية 01 أبريل 2017.
 - **الفترة الثالثة:** وامتدت من 02 أبريل 2017 إلى غاية 13 أبريل 2017 ، حيث تم فيها التطبيق الفعلي للاستبيان ، بعد إتمام بنائها وتصميمها واختبارها، مستخدما في ذلك أدوات البحث العلمي.
 - **الفترة الرابعة:**
 - تم فيها جمع السجلات والوثائق التي تخدم موضوع الدراسة، ودامت هذه الفترة من 16 أبريل إلى غاية 30 أبريل من نفس السنة.

3- المجال البشري:

الجدول رقم (01)

يبين توزيع أفراد مجتمع البحث

الفئات	العدد الإجمالي	الجنس	العدد	النسبة المئوية
إطار	134	إناث	68	%12
		ذكور	66	%11
متحكم	130	إناث	80	%14
		ذكور	50	%10
منفذ	292	إناث	31	%06
		ذكور	261	%47
المجموع	556			%100

- خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم : (02)

يوضح توزيع أفراد المجتمع الكلي للدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	377	%68
أنثى	179	%32
المجموع	556	%100

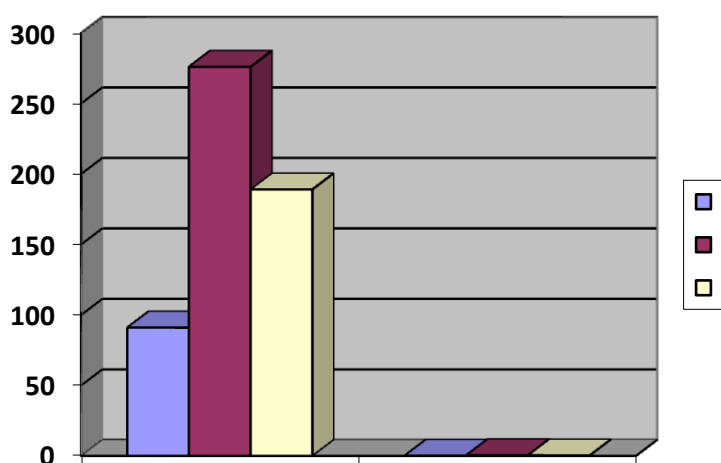
من خلال الجدول رقم : 01 و 02 لاحظ الباحث أن أغلبية أفراد المجتمع الكلي للدراسة في الجامعة هم من فئة الذكور إذ تقدر بـ: 68 % ذلك أن مجتمع البحث يتكون من 292 منفذ منهم 261 ذكر , يعود ذلك لطبيعة العمل الذي يؤديه و الذي يحتاج إلى جهد وقوة كبيرين إضافة إلى مقاومة ظروف العمل , إذ نجد منهم: 64 حارس , 87 عامل مهني , 60 عون وقاية و 05 سائقي سيارات و المتمثلة في 39 %.

في حين وجد أن نسبة الإناث ضئيلة مقارنة بالذكور وذلك كما أشار الباحث سابقا يرجع إلى طبيعة النشاط المزاوول في فئة المنفذين ، حيث يتركز اغلب نشاطهن على المستوى الإداري كما هو موضح في فئة الإطارات لتمثل الإناث نسبة 12 % مقارنة بنسبة 11 % ذكور و فئة متحكم و التي مثلت فئة الإناث نسبة 14% مقارنة بـ 10% للذكور .

جدول رقم : (03)

يوضح تقسيم أفراد المجتمع الكلي للدراسة حسب السن

الفئات العمرية	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
20 - 30 سنة	91	16%
31 - 45 سنة	276	50%
46 - 60 سنة	189	34%
المجموع	556	100%



شكل رقم (06) يوضح تقسيم أفراد المجتمع الكلي للدراسة حسب السن.

من خلال الجدول رقم : 03 يتضح أن مجتمع الدراسة الكلي أغلبيتهم الفئة متوسطة العمر، إذ تعتبر أعلى نسبة عمرية تلك التي تتحصر بين (31 و 45) سنة وتقدر بـ : 50%، تليها الفئة العمرية لكبار السن المحصورة بين (46 و 60) سنة التي تقدر نسبتها بـ : 34%. أما أدنى نسبة فكانت للفئة العمرية المحصورة بين (20 و 30) سنة التي لم تتجاوز نسبتها 16%.

رابعاً : العينة:

تعتبر العينة إحدى تقنيات البحث العلمي والسوسيولوجي الأكثر استخداماً وتتطلب موضوعيتها مجموعة من الشروط، وأهمها أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث وأن تمنح فرصاً متساوية لأفراد العينة.

ويعتبر اختيار العينة هاما جدا في تحديد مدى تشكيل وتمثيل العينة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث،

و اعتمد الباحث نوع " العينة الطبقية العشوائية " حيث أخذنا نسبة 20% من المجتمع الكلي للدراسة فحصلنا على عينة مكونة من 111 مفردة، و اختيرت مفردات عينة البحث من كل طبقة بطريقة عشوائية وبنفس النسبة إذ تم توزيع الاستبيان على مفردات العينة في كل طبقة وتم استعادة 104 استبيان ، علما أن كافة الاستبيانات المستردة كانت صالحة للتحليل و لم يتم استبعاد أي استبيان .

- مبررات اختيار العينة:

اختيار جماعة البحث لنوع العينة الطبقية يناسب مجال الدراسة الذي يضم أفرادا يعملون في مستويات وظيفية مختلفة من حيث الدور الذي يقومون به ، كما أن الاختيار العشوائي لمفردات العينة كان مقصودا بسبب صعوبة حصول الباحث على بعض المبحوثين لعدم التواجد المستمر للموظفين خاصة الإطارات داخل مقرات العمل نظرا لمهامهم المستوجبة للانتقال بين المصالح هذا من جهة، وكذلك عدم التواجد المستمر لكل العمال داخل المؤسسة نظرا لطبيعة نظام العمل من جهة أخرى، كما يعتبر الباحث أن العينة العشوائية الطبقية تمثل مجتمع البحث أحسن تمثيل لاحتوائها على كافة الطبقات العمالية.

الجدول رقم (04)

يبين توزيع أفراد عينة البحث

الفئات	العدد الإجمالي	عدد مفردات العينة
إطار	134	27
متحكم	130	26
منفذ	292	58
المجموع	556	111

جدول رقم (05)

يبين مكان إقامة أفراد عينة الدراسة.

مكان الإقامة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
مدينة	57	55%
ريف	47	45%
المجموع	104	100%

من خلال ما تقدم به أفراد عينة الدراسة، كشفت البيانات أن نسبة 55% منهم يقطنون المدينة مقارنة مع نسبة 45% يقيمون بالريف. ما لوحظ أيضاً، أن العمال الذين يقطنون الريف يتحملون يومياً عبء التنقل إلى المؤسسة دون أي تعويض شهري لكلفة التنقل. ومن كل ما سبق فإنه يرجع إلى الطبيعة الجغرافية للمؤسسة إذ تبعد حوالي 05 كلم عن المدينة.

جدول رقم : (06)

يبين الأقدمية في العمل بالنسبة عينة الدراسة.

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية (%)
01 سنة – 10 سنوات	48	46%
11 سنة – 20 سنة	35	34%
21 سنة – 30 سنة	21	20%
المجموع	104	100%

تشير نسبة 46% الموضحة في الجدول إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تعبر عن فئة العمال الذين قضوا مدة عمل تتراوح بين 01 إلى 10 سنة، لتأتي بعد ذلك نسبة 34 % للأفراد الذين تتراوح مدة عضويتهم بالمؤسسة من 11 سنة إلى 20 سنة. في حين تليها نسبة 20% للعمال الذين لهم أقدمية في المؤسسة و الذين تم توظيفهم و عملية التكفل بعد عملية نقلهم من مؤسسات أخرى و تراوح من 21 سنة إلى 30 سنة.

خامسا: الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics 21 المعروف بـ: (SPSS) . وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختيارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل : التكرارات ، المتوسطات و الانحرافات المعيارية الخ ، و ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط ، التباين الأحادي، اختبار "ت" ... الخ و قد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبيانات التي وزعت، وهذه الأساليب هي:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة .

$$\text{النسبة المئوية \%} = \frac{\text{العدد الجزئي}}{\text{الكللي العدد}} * 100$$

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مستوى ضغوط العمل و علاقتها بالأداء الوظيفي .

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{\sum f_i * x_i}{n}$$

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

- معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة و قوتها بين أبعاد ضغوط العمل و أبعاد الأداء الوظيفي لدى العمال بجامعة الوادي.

$$\text{معامل ارتباط بيرسون} = \frac{n \sum x * y - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2 * n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

حيث :

f_i : التكرار ، x_i : عدد الاستجابة للعينة 1، y_i : عدد الاستجابة للعينة 2، N: العدد الإجمالي للعينة.⁽¹⁾

¹ جمال شعوان : مدخل لدراسة و تحليل البيانات الاحصائية تطبيقات على برنامج SPSS ، 2014، ص 1

خلاصة :

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة إتباع الإجراءات المنهجية العلمية التي يقتضيها البحث وبحسب الأهداف التي يتوخاها. فهذه الدراسة -التي تتدرج ضمن البحوث الوصفية- جعلته يحاول قدر الإمكان اختيار أنجع الطرق والتقنيات المنهجية التي تعينه على تناول موضوع البحث والحصول على المعطيات النظرية والبيانات الميدانية للخروج بنتائج علمية دقيقة. ولذلك حاول التحكم في تلك الطرق والتقنيات بشكل لا يجعلها تحيد عن إطارها العلمي وبعيدا عن ذاتية الباحث وأهوائه، وذلك طبعاً في حدود الوسائل والإمكانات المتوفرة، لأن طبيعة الموضوع تفرض أحيانا على الباحث اختيار تقنيات منهجية معينة على حساب أخرى.

الفصل الخامس

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض نتائج فرضيات الدراسة

ثانياً: تفسير ومناقشة النتائج

ثالثاً: النتائج العامة

خلاصة الفصل

تمهيد :

من المعروف أن الوصف الإحصائي أو الرياضي هو أكثر صحة ودقة من الوصف اللفظي، باعتبار أن الدقة والموضوعية من سمات العلم الحديث.

ويصبح البحث أكثر علمية، إذا تمكن الباحث من إثبات صحة فرضيته أو نفيها عن طريق الأرقام، لكن هذه الأخيرة تعتبر مادة جافة إذا لم يتم تفسيرها.

وبعبارة أخرى فإن النتائج المتوصل إليها ينبغي أن تكون ذات دلالة إحصائية من جهة، وأن تفسر بناء على المعطيات النظرية من جهة ثانية.

بناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى تكوين جداول إحصائية، تعكس مضمون الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية ، من خلال حساب استجابات المبحوثين على الاستبيان.

وعليه سيتم في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات التي أمكن الحصول عليها اعتمادا على الاستبيان الموزع على عينة البحث ومن ثم مناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية للدراسة ثم الاستخلاص نتائج عامة.

اولا : عرض نتائج فرضيات الدراسة:

1. عرض نتائج الفرضية العامة :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

هذا الجدول يتعلق بقياس العلاقة بين المتغير الأول و هو ضغوط العمل و المتغير الثاني و هو الأداء الوظيفي ككل لدى عمال جامعة الوادي.

جدول رقم (07):

يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال

جامعة الوادي

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
ضغوط العمل	104	114.83	11.97	-0.427	دالة عند
الأداء الوظيفي		21.85	4.9		0.01

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي يساوي (-0.427) مما يدل على رفض الفرضية الصفرية التي هي:

لا توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي ،

و قبول الفرضية البديلة التي هي :

توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي عند مستوى الدلالة 0.01 و درجة حرية 103، و من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون سالبة مما يدل أن هذه العلاقة هي علاقة عكسية .

من خلال ما سبق نستنتج انه توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي أي انه كلما زادت ضغوط العمل نقص الأداء.

2. عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الأولى :

- توجد علاقة بين مصادر الضغوط الفردية والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.
- هذا الجدول يتعلق بقياس العلاقة بين البعد الأول و هو مصادر ضغوط العمل الفردية من المتغير الأول و هو ضغوط العمل و المتغير الثاني و هو الأداء الوظيفي ككل.

جدول رقم (08):

يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مصادر ضغوط العمل الفردية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة
مصادر ضغوط العمل الفردية	104	37.71	4.004	-0.329	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		21.85	4.9		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مصادر ضغوط العمل الفردية و الأداء الوظيفي يساوي (-0.329) مما يدل على رفض الفرضية الصفرية التي هي:

لا توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل الفردية والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي،

و قبول الفرضية البديلة التي هي :

توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل الفردية والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي عند مستوى الدلالة 0.01 و درجة حرية 103، و من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون سالبة مما يدل أن هذه العلاقة هي علاقة عكسية .

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مصادر ضغوط العمل الفردية والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي و بناء على النتائج المتوصل إليها يتضح أن العمال بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي يعانون من ضغوط ترجع إلى محتوى الوظيفة (صراع الدور، غموض الدور و عبء الدور) و هي من أهم مصادر ضغوط العمل الفردية ،

و قد تم التحقق من ذلك إحصائيا عن طريق معامل ارتباط بيرسون بين صراع الدور ، غموض الدور ، عبء الدور و علاقتهم بالأداء الوظيفي.

جدول رقم (09):

يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة
صراع الدور	104	17.38	2.25	-0.32	دالة عند 0.01
غموض الدور		12.64	1.9	-0.24	دالة عند 0.05
عبء الدور		7.68	1.14	-0.13	غير دالة عند 0.05
الأداء الوظيفي		21.85	4.9		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين صراع الدور و الأداء الوظيفي يساوي (-0.32) و منه توجد علاقة عكسية بين صراع الدور و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 103 .

أيضا قيمة معامل الارتباط بيرسون بين غموض الدور و الأداء الوظيفي يساوي (-0.24) و منه توجد علاقة عكسية بين غموض الدور و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 103، بينما قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عبء الدور و الأداء الوظيفي يساوي (-0.13) و منه لا توجد علاقة بين عبء الدور و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 .

3. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الثانية :

- توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

هذا الجدول يتعلق بقياس العلاقة بين البعد الثاني و هو مصادر ضغوط العمل التنظيمية من المتغير الأول و هو ضغوط العمل و المتغير الثاني و هو الأداء الوظيفي ككل .

جدول رقم (10):

يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة
مصادر ضغوط العمل التنظيمية	104	61.78	7.5	-0.403	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		21.85	4.9		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي يساوي (-0.403) مما يدل على رفض الفرضية الصفرية التي هي:

لا توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي،

و قبول الفرضية البديلة التي هي :

توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي، عند مستوى الدلالة 0.01 و درجة حرية 103، و من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون سالبة مما يدل أن هذه العلاقة هي علاقة عكسية .

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي، و بناءا على النتائج المتوصل إليها يتضح أن العمال بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي يعانون من ضغوط ترجع الاتصال داخل الجامعة، طبيعة الإشراف ، حجم ساعات العمل ، الظروف الفيزيائية في بيئة العمل بالإضافة إلى نظام الأجور و الحوافز داخل الجامعة و هي من أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية، و قد تم التحقق من ذلك إحصائيا عن طريق معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال ،طبيعة الإشراف، حجم ساعات العمل، الظروف الفيزيائية في بيئة العمل بالإضافة إلى نظام الأجور و الحوافز داخل الجامعة و علاقتهم بالأداء الوظيفي.

جدول رقم (11):

يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال، طبيعة الإشراف، حجم ساعات العمل، الظروف الفيزيائية، الأجور و الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة
الاتصال	104	15.39	2.25	-0.47	دالة عند 0.01
طبيعة الإشراف		12.76	1.96	-0.36	دالة عند 0.01
حجم ساعات العمل		7.78	1.3	-0.27	دالة عند 0.01
الظروف الفيزيائية		15.28	2.44	-0.3	دالة عند 0.01
الأجور والحوافز		10.57	1.46	-0.13	غير دالة عند 0.05
الأداء الوظيفي		21.85	4.9		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال و الأداء الوظيفي يساوي (-0.47) و منه توجد علاقة عكسية بين الاتصال و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 103 .

أيضا قيمة معامل الارتباط بيرسون بين طبيعة الإشراف و الأداء الوظيفي يساوي (-0.36) و منه توجد علاقة عكسية بين طبيعة الإشراف و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 103، وقيمة معامل الارتباط بيرسون بين حجم ساعات العمل و الأداء الوظيفي يساوي (-0.27) و منه توجد علاقة عكسية بين حجم ساعات العمل و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 103، وقيمة معامل الارتباط بيرسون بين الظروف الفيزيكية و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي يساوي (-0.3) و منه توجد علاقة عكسية بين الظروف الفيزيكية و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 103،

بينما قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأجور والحوافز و الأداء الوظيفي يساوي (-0.13) و منه لا توجد علاقة بين الأجور والحوافز و الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 .

4. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة بين توتر العلاقة بين العاملين و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي . هذا الجدول يتعلق بقياس العلاقة بين البعد الثالث و هو توتر العلاقة بين العاملين من المتغير الأول و هو ضغوط العمل و المتغير الثاني و هو الأداء الوظيفي ككل لدى عمال جامعة الوادي.

جدول رقم (12):

يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون بين توتر العلاقة بين العاملين والأداء الوظيفي لدى
عمال جامعة الوادي

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة
توتر العلاقة بين العاملين	104	15.34	1.9	-0.405	دالة عند 0.01
الأداء الوظيفي		21.85	4.9		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين توتر العلاقة بين العاملين و الأداء الوظيفي يساوي (-0.405) مما يدل على رفض الفرضية الصفرية التي هي: لا توجد علاقة بين توتر العلاقة بين العاملين والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي ، و قبول الفرضية البديلة التي هي :

توجد علاقة بين توتر العلاقة بين العاملين والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي عند مستوى الدلالة 0.01 و درجة حرية 103، و من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون سالبة مما يدل أن هذه العلاقة هي علاقة عكسية .

ثانيا :تفسير ومناقشة النتائج :

1. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

و التي نصها: توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي. لقد اتضح وجود علاقة بين ضغوط العمل " الذي يعتبر سوء التكيف التنظيمي الذي يعود إلى عوامل داخل وخارج التنظيم" والأداء الوظيفي. وتحدد نوع هذه العلاقة من خلال الإشارة السالبة لمعامل الارتباط أي أنها علاقة عكسية كما جاء في عرض وتحليل نتائج الفرضية أي أن عمال جامعة الوادي كلما زاد تعرض عمال الجامعة لمصادر ضغوط العمل (الفردية، التنظيمية، توتر العلاقات بين العاملين) نقص أدائهم. وهذا يدل على أن عمال الجامعة يتعرضون إلى مقدار غير مناسب من الضغوط الشيء الذي يعكس أثر سلبي على أدائهم، وهذا ما أكدته نتائج دراسة سعد بن معتاد الروقي سنة 2003 تحت عنوان

"الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي" بجامعة نايف للعلوم الأمنية، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية والأداء الوظيفي. ودراسة آمال بن موسى سنة (2007-2008) تحت عنوان "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للمرضين في القطاع الصحي" بقسم علم الاجتماع و الديموغرافيا بجامعة قسنطينة والتي أظهرت نتائجها أن ارتفاع ضغوط العمل لدى الممرضين صاحبه انخفاض في مستوى أدائهم. و ضغوط العمل المرتفعة تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للممرضين في القطاع الصحي لبلدية ميله.

2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى : والتي نصها " توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل الفردية والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي".

من خلال النتائج المتوصل إليها إن مصادر ضغوط العمل الفردية الناتجة عن صراع الدور و الذي تعود أسبابه إلى تداخل المهام الموكلة إلى العمال و تنفيذ أعمال متعددة و متناقضة من عدة رؤساء إضافة إلى عدم تلائم قدرات و مهارات العديد من العمال مع الأعمال المكلفين بها، أما فيما يخص غموض الدور فتعود أسبابه إلى عدم وضوح الصلاحيات و المسؤوليات الملقاة على عاتق العمال إضافة إلى عدم وضوح الأنظمة و التعليمات في الجامعة الذي أدى إلى غموض في فهم العمال لعملهم ، تجدر الإشارة إلى أن عبء الدور و الذي هو شعور العمال بالتعب و الإرهاق إضافة إلى التوتر بسبب العمل ليس له علاقة بالأداء الوظيفي، وهذا يعكس حالة التكيف مع عبء الدور وذلك بالتباطؤ في إنجاز الأعمال. وقد لاحظ الباحث ببطء في سير إنجاز الأعمال من طرف عمال الجامعة إضافة إلى تكديس الكثير من الملفات في مكاتب الإدارة.

من خلال ما سبق نستنتج انه توجد علاقة عكسية بين مصادر ضغوط العمل الفردية و الأداء الوظيفي الناتجة عن صراع الدور و غموض الدور أي انه كلما زادت مصادر ضغوط العمل الفردية نقص الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

واستخلاصا من كل ما سبق نستطيع أن نقول بأن حجم ضغوط العمل الناتج عن المصادر المتعلقة بالفرد والمتمثلة في محتوى الوظيفة (غموض الدور، صراع الدور) لها علاقة عكسية على أداء العمال في الجامعة، ما يجعلنا نقول بأن الفرضية الأولى قد تحققت.

3. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية : والتي نصها " توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي".

من النتائج المتوصل إليها إن مصادر ضغوط العمل التنظيمية الناتجة عن الاتصال و الذي تعود أسبابه إلى تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق الرسائل الإدارية التي تهدف إلى تنفيذ قرارات الإدارة العليا فقط و تزيف مضمون الرسالة بالنسبة للاتصال الصاعد والتي تحمل في معظمها شكوى وانشغالات العمال للإدارة العليا للجامعة كما يفضل الكثير من العمال الاتصال المباشر مع المشرف وذلك لطرح مشكلات العمل و الوصول إلى حلول في أقرب وقت، أما فيما يخص طبيعة الإشراف فتعود أسبابه إلى العلاقة بين المشرف و العمال أي أنه كلما كانت العلاقة جيدة وتتسم بالتعاون و العمل الجماعي و التقدير والاحترام المتبادل إضافة إلى العدل بين المرؤوسين في الإطراء والعقاب أدى ذلك إلى نقص في مصادر ضغوط العمل التنظيمية وبالتالي الزيادة في الأداء الوظيفي و كما اعتبر العمال في الجامعة حجم ساعات العمل والتي تعود إلى تضحية العمال بأوقات الراحة و العطل الأسبوعية أحيانا مصدرا من مصادر ضغوط العمل التنظيمية التي كان لها علاقة عكسية بالأداء الوظيفي، وأعتبر عمال الجامعة أن الظروف الفيزيائية مثل الإضاءة الضوضاء وعدم ملائمة المكاتب وتجهيزاتها أن له علاقة بأدائهم لعملهم في الجامعة ، وهذا ما أكدته النظريات الكلاسيكية التي درست التنظيم.

تجدر الإشارة إلى أن الأجور والحوافز و التي تتمثل في الرواتب و العلاوات وتتاسبها مع الأعمال الموكلة للعمال ليس لها علاقة بالأداء الوظيفي ، ذلك راجع إلى أن العمال في الجامعة يفضلون الحوافز المعنوية و إقامة علاقات إنسانية جيدة مع المشرف أكثر من التركيز على الجوانب المادية وهذا ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدارس السلوكية التي درست التنظيم.

من خلال ما سبق نستنتج انه توجد علاقة عكسية بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية بالأداء الوظيفي الناتجة عن الاتصال و طبيعة الإشراف، الظروف الفيزيائية في بيئة العمل أي انه كلما زادت مصادر ضغوط العمل التنظيمية نقص الأداء الوظيفي .

واستخلاصا من كل ما سبق نستطيع أن نقول بأن حجم ضغوط العمل الناتج عن المصادر التنظيمية (الاتصال، الإشراف، حجم ساعات العمل، الظروف الفيزيائية) لها

علاقة عكسية على أداء العمال، هذا الأخير عُبر عنه بمؤشرات نقص الدافعية للعمل، الشعور بالتعب والإرهاق، نقص الانضباط، التعتت للأوامر، اللامبالاة وعدم الارتياح في بيئة العمل، مما يحقق لنا صدق الفرضية الثانية.

4. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة : والتي نصها " توجد علاقة بين توتر العلاقة بين العاملين والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي"

من خلال النتائج المتوصل إليها والتي توضح العلاقة بين توتر العلاقة بين العاملين و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي و بناءا على النتائج المتوصل إليها يتضح أن العمال بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي يعانون من ضغوط ترجع إلى العلاقات المهنية و هي من أهم مؤشرات توتر العلاقة بين العاملين و التي تعود أسبابها إلى توتر العلاقات بين العمال في الجامعة بسبب الصراع بين التكتلات العمالية الناتج عن تقلد المناصب النوعية و استغلال الامتيازات المتعلقة بهذه المناصب و بالتالي غياب العمل الجماعي و التعاون بين العمال.

من خلال ما سبق نستنتج انه توجد علاقة عكسية بين توتر العلاقة بين العاملين بالأداء الوظيفي أي انه كلما زاد توتر العلاقة بين العاملين نقص الأداء الوظيفي.

واستخلاصا من كل ما سبق نستطيع أن نقول أن حجم ضغوط العمل الناتج عن توتر العلاقات الاجتماعية بين الموظفين و العمال (سوء العلاقة بين الزملاء، انخفاض نسبة التعاون، الخلافات بين الزملاء) تكون لها علاقة عكسية على أداء هؤلاء العمال في الجامعة ما يجعلنا نوّكد صدق الفرضية الثالثة وتحققها .

ثالثا : نتائج عامة :

بعد الوقوف على حقيقة موضوع "علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي " ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي " ، وعلى ضوء الأفكار التي تم التعرض إليها في الجانب النظري، وكذا نتائج التحليل الكمي والكيفي للبيانات، ومن خلال مناقشة تلك النتائج فقد تبين صدق فرضية الدراسة والتي مفادها بأنه **توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي و من خلال ذلك فقد تم التوصل إلى نتائج أهمها:**

- ✓ هناك علاقة عكسية لضغوط العمل الناتجة عن محتوى الوظيفة (غموض، صراع وعبء الدور) على مستوى الأداء الوظيفي للعامل.
- ✓ أن عدم فعالية العملية الاتصالية من شأنها أن تولد ضغوطا تنقص من دافعية العمل لدى العامل.
- ✓ أن ضغوط العمل الناجمة عن سوء العلاقة بين المشرف والعامل تعمل على خفض أداء هذا الأخير.
- ✓ أن طول ساعات العمل يمارس ضغوطا على العامل تشعره بالتعب والإجهاد لها علاقة عكسية على مردوده في العمل.
- ✓ أن الظروف الفيزيائية الغير ملائمة في مكان العمل تنتج ضغوطا لها علاقة عكسية على أداء العامل.
- ✓ أن توتر العلاقات الاجتماعية السائدة في بيئة العمل لها علاقة عكسية على أداء العاملين في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من منطلق أن المعرفة العلمية تستوجب استخدام منهج علمي في الدراسة، فقد حاولنا تطبيق هذه الفكرة بقدر الإمكان، من خلال الإحاطة بالعديد من الإجراءات المنهجية، فقمنا باختيار متغيرين تمت صياغتهما وفقا لما يقتضيه المنهج، و حاولنا دراسة و إبراز العلاقة الارتباطية بينهما، باستخدام أساليب كمية ذات دلالات إحصائية، و أخرى نوعية كيفية خلال التحليل و التفسير، وهذا تطلعا منا لبلوغ مستوى معين من التدقيق.

خاتمة:

لقد أعطى الباحثون في ميدان علم الاجتماع الاهتمام بدراستهم للعوامل التي ترفع من معنويات العامل و تدفعه إلى الزيادة في الأداء ، فالعامل في مباشرته للعمل يبني علاقات مع زملاءه في نسق اجتماعي مفتوح يؤثر في المجتمع و يتأثر به لذا وجب التركيز على هذا الجانب لكسب ولاء العامل و بالتالي التحسن في الأداء الوظيفي لديه

إن الأداء الوظيفي للعامل مرهون بعدة عوامل سواء، كانت داخل المؤسسة أو خارجها، و تعتبر ضغوط العمل من أهم العوامل التي تؤثر عليه .

و لقد حاول الباحث جاهدا وعلى مدار فصول بحثه أن يجد إجابة عن التساؤل الذي طرحه في بداية البحث وفي خضم هذه المحاولة جابهته عدة صعاب أهمها أن الموضوع يتناوله أكثر من اختصاص ويلتقي عنده أكثر من علم ، ويمكن الصعوبة فيه التوفيق بين الأخذ من تلك الاختصاصات والمحافظة في نفس الوقت على الارتباط بروح تخصصنا وهو تنظيم وعمل.

وقد استعان الباحث بالالتزام بالأسس المنهجية والالتزام بالمستويات النظرية للتخصص وجعله موجها لمسار البحث.

وعموما فقد كشفت الدراسات عن قيام علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي أن نتائجه تبقى نسبية و انطلاقا من أن من وظائف العلم محاولة ضبط الظواهر والتحكم فيها فقد نلح إلى ضرورة الاهتمام بهذه الظاهرة (ضغوط العمل) ومحاولة التغلب عليها والتحكم فيها لتفادي مختلف الأضرار الناجمة عنها سواء على العامل أو على المؤسسة .

وهنا فان فتح نافذة بحثية أخرى يستحق الوقوف أمامها مطولا واستقاء حقها بالبحث والتتقيب والدراسة.

التوصيات و الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها،نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرارات في المؤسسة على التخفيف من شعور العامل والمورد البشري عموما بضغوط العمل و العمل على رفع من مستوى أدائه :

- توضيح وإزالة الإبهام على مختلف المهام والوظائف والأدوار بالنسبة للعمال .
- فتح مجال الحوار والنقاش بين العمال و المسؤولين وكذا كسر الحاجز الذي يصلب العملية الاتصالية .
- تعيين أخصائيين في مجال علم الاجتماع وعلم النفس يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للعمال داخل وخارج العمل.
- توفير مناخ فيزيقي ملائم يكون محفزا للأداء وأفضل من طرف الموظفين العمال .
- رفع الحد الأدنى من الأجور بما يسمح بالمحافظة على الكفاءات الحالية واستقطاب كفاءات من خارج المؤسسة.
- تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية للمؤسسة, لما لها من دور كبير في التقليل من حدة الشعور بضغوط العمل و من رفع مستوى الأداء.
- نقترح إجراء دراسات معمقة تتناول متغيرات و أبعاد ضغوط العمل، نذكر من بين هذه الموضوعات، ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في التنظيم. مصادر ضغوط العمل الفردية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. أو أخذ أي بعد من هذه الدراسة وعلاقته مع متغيرات مهمة للمؤسسة مثل الاستقرار والرضا والولاء....إلخ.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 01- إحسان محمد حسن: الأسس العلمية لمنهاج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، دون طبعة، 1986.
- 02- أحمد بدر: أصول المنهج العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، دون طبعة، 1982.
- 03- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، دون مكان ودار نشر، 2000.
- 04- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1983.
- 05- أحمد عبد الرشيد: مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت، دار النهضة العربية، 1981.
- 06- أحمد ماهر: الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجماعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 07- أحمد مصطفى خاطر: الخدمة الاجتماعية، نظرة تاريخية، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، دون سنة نشر.
- 08- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، الجزء الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعات، 1998.
- 09- الخالدي الهادي: المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث، دار الطباعة والنشر، الجزائر، دون طبعة، 1996.
- 10- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985.
- 11- العجيلي عصمان سرگز، عياد سعيد أمطير: البحث العلمي أساليبه وتقنياته، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، الطبعة 01، 2002.
- 12- النمر سعود محمد: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
- 13- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991.
- 14- أنور أحمد رسلان: تقويم الأداء الوظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1991.
- 15- بدر أحمد حامد: السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم، الكويت، 1982.
- 16- ثناء ابراهيم موسى فرحان: الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 17- جيرالد جرینرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 18- جمعة سيد يوسف: إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)، دار إيتراك

للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2004.

- 19- رونالدي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 20- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 21- سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- 22- سيد عبد العال: نظريات علم النفس والمداخل الأساسية لدراسة السلوك الإنساني، ط6، مكتبة سعيد رأفت، جامعة عين شمس، القاهرة، 1986.
- 23- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، د ط، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007.
- 24- طريف فرج شوقي وآخرون: علم النفس و مشكلات الصناعة ، القاهرة، دار غريب، (1996).
- 25- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، د ط، دار غريب، القاهرة، د: سنة نشر.
- 26- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
- 27- عثمان حمود الخضر: التفكير (أساليب ومهارات)، مكتب آفاق للنشر، الكويت، 2000.
- 28- عامر سعيد ياسين وخالد يوسف الخلف: الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1983.
- 29- عبد الباري الدرة: تكنولوجيا الأداء البشري، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1998.
- 30- عبد الرحمان بن أحمد هيجان: ضغوط العمل: منهج شامل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- 31- عبد الفتاح حسن: مبادئ القانون الإداري الكويتي، ذات السلاسل، الكويت، 1969.
- 32- عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001.
- 33- علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، مصر، دار المعارف، 1970.
- 34- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، (د.س).
- 35- علي السلمي: تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
- 36- علي عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط1، 2003.
- 37- عمار بخوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، 1995.
- 38- عمر وصفي عقيل: إدارة القوى العاملة، جامعة حلب، سوريا، 1993.
- 39- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، مصر، دار الجامعة الجديدة، د.س.

- 40- فاروق عبدو فليو و السيد محمود عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 41- فرانك جي و جيمس ألفار: قياس الأداء العام: الأساليب النظرية والتطبيقات، ت: يحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987.
- 42- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دارا لجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر. 2005.
- 43- محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 44- محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، الأردن، دار النشر، 1999.
- 45- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
- 46- محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، ط7، 2007.
- 47- محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
- 48- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع والمنهج)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط3، 1983.
- 49- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الاردن، الجامعة الأردنية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
- 50- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الإسكندرية، مصر، 1993.
- 51- صلاح الدين الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974.
- 52- هارون توفيق الرشيد: الضغوط النفسية: طبيعتها- نظريتها، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1999.
- 53- هانيز ماريون: إدارة الأداء، ت: محمود مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- 2- المجــــــــــــــــلات:
- 01- حمد صالح الدعيج: عبد الناصر محمد حمودة: العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 05، العدد 02، الكويت، 1998.
- 02- حمدي علي الفرماوي: " ضغوط العمل والاتجاه نحو التدريب لدى المتدربين أثناء الخدمة "، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 07، العدد 17، القاهرة، 1997.

03- زهير الصباغ : ضغط العمل، "المجلة العربية الإدارية"، المجلد 05، العدد 01، الرياض، 1981.

04- سمير عسكر: تغيرات ضغط العمل " دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصاريف بدولة الإمارات العربية المتحدة "، مجلة الإدارة العامة، المجلد 28، العدد 06، الرياض، 1988.

05- سهيل فهد سلامة: فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1987.

06- عبد الناصر محمد حمودة: تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومرتباته على المروسين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 01، الكويت، 1996.

07- علي محمد العضاليلة: " دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الكبرى في جنوب الأردن "، مجلة مؤتة للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 7، الأردن، 1999.

08- عويد المشعان: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، العدد 01، الكويت، 2000.

09- عويد المشعان: مصادر الضغوط في العمل، " دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي "، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 08، العدد 21، القاهرة، 1998.

3- الرسائل الجامعية:

01- ابن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة 1995.

02- حمدي أمين عبد الهادي: نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1977.

03- ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، معهد العلوم، 1998.

04- عوض محمد الوزناني: أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

05- نور الدين كنوفي: دراسة فعالية نظام الحوافز والكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1992.

4- المعاجم:

01- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، الطبعة 03، 1982.

5- القوانين والقرارات:

01- القانون الأساسي لعلاقات العمل: الموارد 146-165-170-81، المؤرخ في 17 جويلية

1981.

02- القانون الأساسي للعامل : رقم 12/78 مؤرخ في 5 أوت 1978.

مراجع باللغة الأجنبية

- 01- Carole Hamon et al, **Management de l'équipe commerciale**, dunod : Paris, Néd, 2004.
- 02- lazarus and Cohen : **environnement stresse**, humain behavior and environnement perlnum new York 1977.
- 03- Gilbert. J.B Probst et All, **Organisation et Management**, Paris, les éditions d'organisation, 1997.
- 04- P.R Konabinan, **compétences collectives au travail**, édition l'harmattan ,paris,2000.

الملاحق