



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع :

## أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

### في المؤسسة العمومية

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: زهرة مصطفى

إعداد الطالبين:

نجاح الهواري

حمّار محمد

### لجنة المناقشة:

رئيسا

الأستاذ: محمد لخضر بوساحة

مشرفا

الأستاذ: زهرة مصطفى

ممتحنا

الأستاذ: قلايلية رضوان

السنة الجامعية : 2017 / 2018





المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

في المؤسسة العمومية

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتيسمسيلت

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: زهرة مصطفى

إعداد الطالبين:

نجاح الهواري

حمّار محمد

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

الأستاذ: محمد لخضر بوساحة

الأستاذ: زهرة مصطفى

الأستاذ: قلايلية رضوان

السنة الجامعية : 2017 / 2018





# دعاء

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه لا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك أنت الحق و قولك الحق، بعد بسم الله  
الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ

" يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ "

(المجادلة، الآية 11) .

وعن أبي هريره رضي الله عنه أنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم  
" من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة " أخرجه مسلم .

اللهم جنبنا الغرور إذا نجحنا و جنبنا اليأس إذا أخفقنا، اللهم إذا أعطيتني مالا فلا تأخذ سعادتني وإذا أعطيتني قوّة فلا تأخذ عقلي و إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي و إذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي اللهم انفعنا بما علّمتنا ، وعلّمنا ما ينفعنا ، وزدنا علماً.

اللهم افتح لي أبواب رحمتك وأنشر علي من واسع فضلك، سبحانك لا علم لنا إلا ما علّمتنا إنك أنت العليم الحكيم .

## قال الإمام الشافعي :

اصبر على مرّ الجفأ من مُعلِّمٍ . . . . . فإن رُسُوب العِلْمِ في نَفَرَاتِهِ  
ومن لم يذق مرّ العِلْمِ ساعةً . . . . . تجرّع دُلّ الجهلِ طُولَ حَيَاتِهِ  
ومن فاتهُ التعلِيمُ وقت شبابه . . . . . فكبّر عليه أربعاً لوفاتِهِ  
وذاثُ الفتى والله بالعِلْمِ والتّقَى . . . . . إذا لم يكونا لا اعتبارَ لِذَاتِهِ

# الإهداء

لله كن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء،

فإن لم تستطع فلا تبغضهم لله

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة... و نصح الأمة... إلى نبي الرحمة و نور

الهدى، سيد الخلق

محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم.

إلى من كلله الله باهيبته و الوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى

من أحمل اسمه بكل افتخار، اهدي هذا العمل إلى والدي العزيز أطل الله في

عمره؛ إلى معنى الحب و الحنان إلى من كان دعائها سرنجاحي و

حرصها سر فلاحي إلى أمي الغالية حفظها الله و رعاها، أسأل الله أن يحفظ

والديا و أن يقدرني على رد جميلهما؛

إلى أخي و أخواتي، إلى زوجتي إلى قررة عيني ابني لؤي و ابنتي أروى

وندى و إلى كل العائلة.

إلى كل طلبة المركز و خاصة طلبة الماستر فرع إدارة الأعمال، إلى كل

الأساتذة الأفاضل الذين أناروا لنا درب العلم و المعرفة في جميع الأطوار

التعليمية و خاصة مرحلة ما بعد التدرج؛

إلى كل الأصدقاء و الزملاء في العمل أشكر كل من قدم لي يد العون من

قريب أو بعيد.

□

محمد

# شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين سيدنا "محمد" عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

نحمد الله ونشكره على واسع نعمه الجليلة، أنه أكرمنا بالصحة والقوة و كان لنا داعما ومعينا، جل شأنه وهبنا الرشيد والثبات و أمدنا التوفيق و السداد لإعداد هذه المذكرة المتواضعة، تتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساندنا بجهدده و لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته إلى الأستاذ المشرف خضر بوساحة كما تتقدم بأسمى عبارات التقدير و الاحترام إلى كل الأساتذة و نخص بالذكر الدكتور: جلط إبراهيم، زيان موسى الذين أناروا دربنا وكانا رفيقينا خلال مراحل انجاز هذا العمل .

كما أتوجه بالشكر و الامتنان للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة .

إلى كل موظفي و عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت خاصة السيد المدير و السادة : منسق النشاطات الصحية و المراقب العام الذين ساعدونا كثيرا خلال فترة التربص .

من ساهم أو ساعد و لو بالشيء البسيط، إلى كل الزملاء في العمل، كل إلى فشكرا للجميع .

# ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسة العمومية وتطبيقها على المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية تيسمسيلت من خلال استقصاء اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة ورصد أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية و الوظيفية و أخذ رأيهم حول درجة الضغوط التي يتعرضون لها و مدى انعكاسها على أدائهم .

ولتحقيق هدف الدراسة قمنا باستخدام عدة أساليب إحصائية منها ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات، والتكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، والوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة على متغيرات هذا البحث ، وخلصت الدراسة إلى أن هناك آثار ناجمة عن ضغوط العمل على عينة الدراسة من خلال تحليل أثرها على الأداء الوظيفي، واستنتجنا أن الدراسة أظهرت أن ضغوط العمل الناجمة عن الأبعاد التالية (التطور المهني، الرواتب والخوافز المادية، بيئة العمل، الترقية، نمط الإشراف، تقييم الأداء، عبئ العمل، صراع الدور) تؤثر تأثيرا سلبيا في مستوى أداء ممرضي الصحة العمومية بالمؤسسة الإستشفائية تيسمسيلت

**الكلمات المفتاحية :** ضغوط العمل ، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، عبئ العمل، صراع الدور .

## Abstract

The study aimed at identifying the impact of work pressures on the performance of employees in the public institution and applying them to the public hospital institution of Tissemsilt state through investigating the impact of work pressure on the job performance of this institution and monitoring the main differences between the respondents in terms of their personal and functional characteristics, And how they reflect on their performance.

In order to achieve the objective of the study, we used several statistical methods, such as alpha cronbach, to ascertain the stability, frequency and percentages to describe the variables of the study and the arithmetic mean to determine the level of response to the variables of this study. The study concluded that there were effects of work pressure on the study sample, We concluded that the study showed that work pressures resulting from the following dimensions (professional development, salaries, physical incentives, work environment, promotion, supervision pattern, performance evaluation, workload, role conflict) negatively affect the performance of public health nurses Foundation hospital Tissemsilt

**Keywords :** Work pressure, performance, performance appraisal, workload, role conflict

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	دعاء
	الإهداء
	شكر و تقدير
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ - ذ	مقدمة عامة
	الفصل الأول : ضغوط العمل
2	تمهيد
2	المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل
2	المطلب الأول : تعريف الضغط
5	المطلب الثاني : ضغوط العمل
7	المطلب الثالث : أنواع ضغوط العمل
8	المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل و أهم النظريات و النماذج المفسرة لها
9	المطلب الأول : مصادر ضغوط العمل
15	المطلب الثاني : الإسهامات النظرية في الضغوط
19	المطلب الثالث : النماذج المفسرة للضغوط :
26	المبحث الثالث : الآثار الناتجة عن ضغوط العمل و طرق إدارتها .
26	المطلب الأول : الآثار الناتجة عن ضغوط العمل
29	المطلب الثاني : طرق إدارة ضغوط العمل
31	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الأداء الوظيفي
33	تمهيد
33	المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي
33	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
37	المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي و معاييرهِ

40	المطلب الثالث : مستويات الأداء
42	المبحث الثاني : العوامل المحددة للأداء الوظيفي و طرق تحسينه :
42	المطلب الأول : العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي :
43	المطلب الثاني: أسباب و معوقات الأداء الوظيفي، و أهم شروط قابلية تنفيذه.
47	المطلب الثالث : نظام الأداء المتميز
49	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي مفاهيم، الأهمية، المعايير والطرق :
49	المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء الوظيفي و أهميته
51	المطلب الثاني : معايير و طرق تقييم الأداء
65	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
67	تمهيد
67	المبحث الأول : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتيسمسيلت
67	المطلب الأول : تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتيسمسيلت
69	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتيسمسيلت
71	المطلب الثالث : الإمكانيات المادية و البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت
75	المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة الميدانية
75	المطلب الأول : منهجية وإجراءات الدراسة
76	المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
77	المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة
80	المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة
80	المطلب الأول : تشخيص مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة
91	المطلب الثاني : تشخيص مستوى متغير الأداء الوظيفي
92	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
101	خلاصة الفصل الثالث
102	خاتمة عامة
105	قائمة المراجع
112	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	عناصر ضغوط العمل	01
12	النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب كان وكوبر	02
13	النموذج الثلاثي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب إيبلسون	03
14	النموذج متعدد الأبعاد لتصنيف مصادر ضغوط العمل	04
16	تخطيطا عاما لنظرية سييلي	05
18	نظرية التقدير المعرفي	06
19	نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة 1974	07
20	نموذج كوبر	08
21	نموذج كرايتنر وكينيكي	09
22	نموذج جيبسون وزملاؤه 1982	10
23	نموذج باريف يوضح العوامل المسببة للضغوط المهنية .	11
26	نموذج سيزلاقي وولاس .	12
36	محددات الأداء الوظيفي	13
40	معايير الأداء	14
52	صلاحيّة و سلامة تقويم أداء العاملين	15
57	طريقة التوزيع الإجباري	16
60	مراحل استخدام الإدارة بالأهداف	17
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت .	18

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية	07
02	طريقة التدرج البياني	54
03	قائمة مراجعة تقييم العاملين	56
04	نموذج يقارن بين مدخل الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية في التقييم	62
05	منشآت المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت	72
06	الأقسام الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت	72
07	الموارد البشرية بالمؤسسة	74
08	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحورين الثاني و الثالث مع الدرجة الكلية للمحور	78
09	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	79
10	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن عبئ العمل	80
11	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور	81
12	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور	82
13	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن بيئة العمل	83
14	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن نمط الإشراف	84
15	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء	85
16	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن الترقية	86
17	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن العلاقات في العمل	86
18	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن التطور المهني	87
19	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن الرواتب والحوافز المادية	88
20	مستوى ضغوط العمل الكلية لدى مرضي الصحة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت	90
21	مستوى الأداء الوظيفي لمرضى الصحة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت	91
22	نتائج إختبار الفرضية الأولى (العلاقة سبيرمان) بين عبئ العمل والأداء	92
23	نتائج إختبار الفرضية الثانية (العلاقة سبيرمان) بين غموض الدور والأداء	93
24	نتائج إختبار الفرضية الثالثة (العلاقة سبيرمان) بين صراع الدور والأداء	94
25	نتائج إختبار الفرضية الرابعة (العلاقة سبيرمان) بين بيئة العمل والأداء	94



95	نتائج إختبار الفرضية الخامسة (العلاقة سييرمان) بين نمط الإشراف والأداء	26
96	نتائج إختبار الفرضية السادسة (العلاقة سييرمان) بين تقييم الأداء والأداء	27
97	نتائج إختبار الفرضية السابعة (العلاقة سييرمان) بين الترقية والأداء	28
97	نتائج إختبار الفرضية الثامنة (العلاقة سييرمان) بين العلاقات في العمل والأداء	29
98	نتائج إختبار الفرضية التاسعة (العلاقة سييرمان) بين التطور المهني والأداء	30
99	نتائج إختبار الفرضية العاشرة (العلاقة سييرمان) بين الحوافز المادية والرواتب من جهة والأداء من جهة أخرى	31
100	إختبار الفرضيات العشر مجتمعة	32

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
116-112	استبيان موجه إلى : ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت	01



## مقدمة

إنّ نجاح المنظّمات في إدارة مواردها البشرية من أجل الوصول إلى الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها ، يرتبط بالفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمستلزمات الأداء وظروفه ، مع الوعي الكامل بخصائصه ومميزات موارده. بالإضافة إلى اعتماده على الإدارة المهتمّة بتهيئة كل الظروف للوصول إلى أكبر مردود كمي وكيفي .

فتوفّر الظروف الملائمة يكون انطلاقا من بيئة العمل المهنية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هذا المردود.

لهذا تناولنا في دراستنا الحالية موضوع أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، لما له من انعكاسات على المؤسسة و على العامل في حد ذاته ، كما أفرزته هذه الدراسة ويبدو جليا في هذه الأوضاع أن إدارة المؤسسة تبدو عاجزة عن تنمية مواردها بل وعدم فاعلية أساليب تنمية الموارد البشرية وذلك لعدة أسباب أهمّها ضعف التأهيل والكفاءة لدى العمال الساهرين على إنجاز العملية الخدمائية، ومعلوم أنّ كل عامل له ظروفه التي تميّزه عن غيره ، خاصة و أنّ الإنسان في حالة تغيّر دائمة ، وقد لا يبدو التغيّر من الخارج ولكن هناك تغيرات داخلية مستمرة، لها أبعاد سيكولوجية، تحصل نتيجة تفاعل شخصية الفرد بكل أبعادها مع ظروف العمل المختلفة، أي أنّه كلما كانت ظروف العمل مناسبة لدى العامل حتما سيكون لها انعكاس إيجابي على الفرد و المنظّمة ، و إذالم تتحقّق فإنّ لها انعكاس سلبي على الفرد و المنظّمة، لكون الفرد يسعى جاهدا إلى إثبات ذاته وتحقيق حاجاته وأمنه واستقراره من خلال المهنة التي يزاوئها أو الوظيفة التي ينتمي إليها، و في الوقت نفسه هو ملزم ببلوغ أهداف المنظّمة التي ينتمي إليها وعليه جاءت هذه الدراسة لتكشف عن ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين .

من مبدأ الحرص الشديد على معرفة الحقيقة كما يصفها فئة الموظفين المرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسميسيلت، ركّزت جهود الدراسة في الكشف عن مستويات ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين في هذه الأخيرة.

إنّ أداء العامل يعتبر مقياسا لمستوى الخدمات المقدّمة، وباعتبار أن ضغوط العمل بمختلف أنواعها هي التي تعكس أداء العامل لأي نشاط في أي منظمة، جاءت هذه الدراسة لتكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين، الأداء الوظيفي وضغوط العمل المختلفة ، في ازدياد الاحتجاجات والشكاوى بخصوص ضغوط العمل وانعكاساتها المختلفة ، جعل هذا الموضوع يفرض نفسه للدراسة والتحليل.

والشيء الذي نخشاه هو مدى انعكاسها على السير الحسن لمصالح المؤسسة، وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: هل يوجد تأثير لضغوط العمل الناجمة عن ( عبئ العمل، غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل، نمط الإشراف، تقييم الأداء، الترقية، العلاقات في العمل، التطور المهني الرواتب والحوافز المادية) كل على حدة، على أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت؟

فرضيات الدراسة:

إستنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية والتي سيتم إختبارها وإستخلاص النتائج منها:

الفرضية الرئيسية:

- لا تؤثر ضغوط العمل بأبعادها الفرعية ( عبئ العمل، غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل، نمط الإشراف، تقييم الأداء، الترقية، العلاقات في العمل، التطور المهني، الرواتب والحوافز المادية) كل على حدة، تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن عبئ العمل تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن بيئة العمل تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن نمط الإشراف تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

**الفرضية الفرعية السادسة:**

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

**الفرضية الفرعية السابعة:**

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن الترقية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثامنة:**

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن العلاقات في العمل تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

**الفرضية الفرعية التاسعة:**

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن التطور المهني تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

**الفرضية الفرعية العاشرة:**

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن الرواتب والحوافز المادية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الأداء الوظيفي.

**أولاً- مبررات اختيار الموضوع :**

يمكن تحديد الباحث لأسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة إلى مساهمته إلى حد كبير ضمناً في تحديد الإشكالية وتحديد المسار السليم للبحث، ومن أبرز الأسباب الذاتية والموضوعية التي جعلتنا نختار أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي كموضوع للدراسة نلخصها فيما يلي:

**أ- المبررات الذاتية :**

- معرفة مدى تطابق المعاني النظرية مع ما هو موجود على أرض الواقع .

- الرغبة في تحديد مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها فئة المرضى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلات وانعكاساتها على الأداء الوظيفي فيها.

- الطموح في معرفة تأثير الضغوط المهنية على أداء المرضى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلات ومعرفة أساليب جمع المعلومات والبيانات مباشرة من هذه الفئة .

### ب- المبررات الموضوعية:

- القيمة العلمية للموضوع باعتباره يتطرق لأحد أهم المواضيع في العصر الحديث وذلك لازدياد الاهتمام به،

هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى حاجة وزارة الصحة لمثل هاته الدراسات للتخفيف من حدة مشاكل القطاع. - تزايد تدمير المرضى وشكاويهم حيال نقص الجهود المقدم من طرف المرضى مما يفتح الباب أمام هذه السلوكيات.

- تعدد وتنوع الدراسات العربية والأجنبية في مجال الضغوط المهنية والتفسيية، وبالمقابل هناك ندرة في الدراسات الجزائرية بخصوص مجال "قطاع الصحة" على وجه الخصوص.

### ثانيا- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العينة المبحوثة.
- 2- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعينة المبحوثة .
- 3- معرفة مدى تأثير مستوى الأداء الوظيفي للعينة المبحوثة بضغط العمل الناجمة عن ( عبء العمل، غموض الدور ، صراع الدور ، بيئة العمل، نمط الإشراف، تقييم الأداء، الترقية، العلاقات في العمل، التطور المهني، الرواتب والحوافز المادية).
- 4- تقديم مقترحات وتوصيات تمكن من إدارة الضغوط على نحو يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

### ثالثا- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة فيما يلي:

## أ- الأهمية العلمية:

- إثراء مكتبة المركز الجامعي بدراسات ميدانية حول أساليب الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل التي لم تنال حظها منها، كونها حديثة النشأة .

## ب- الأهمية العملية:

إنّ موضوع ضغوط العمل في حد ذاته من الموضوعات الهامة التي تتعلّق بالعنصر البشري الذي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه المنظمات، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة منها وتكمن أهميتها أيضاً في تقصي مصادر ضغوط العمل لدى فئة المرضى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت، وما يتوقع أن تكشفه نتائج الدراسة من حقائق علمية يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الأداء للموظفين من خلال المقترحات للحد من ضغوط العمل، مما يساهم بدوره في تطوير الأداء، وتحسين بيئة العمل، ورفع الروح المعنوية لدى الفئة المستهدفة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت.

## رابعاً- حدود الدراسة :

أ- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة وتطبيقاتها على فئة المرضى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت

ب- الحدود الزمنية : طبقت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 01 إلى 30 أبريل 2018 .

ج- الحدود الموضوعية: نظراً لصعوبة الاحاطة بكافة مصادر ضغوط العمل في دراسة واحدة ، اقتصرت

الدراسة على تأثير ضغوط العمل الناجمة عن ( عبئ العمل، غموض الدور ، صراع الدور ، بيئة العمل، نمط الإشراف، تقييم الأداء، الترقية، العلاقات في العمل، التطور المهني ، الرواتب والحوافز المادية) على الأداء الوظيفي للمرضى الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت .

## خامساً - منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

في ضوء الأهداف المحددة والإشكالية المطروحة، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة و المبني على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة وتحليلها وكشف العلاقات والتأثيرات بين أبعادها للوصول إلى استنتاجات عامة ومن ثم وضع توصيات للدراسة .

سادسا- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية :

01-دراسة (السبيعي،1999 )

بعنوان " أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة، دراسة مسحية على شرطة مدينة الرياض " هدفت إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض، والوقوف على مدى اختلاف إدراكهم لمتغيرات ضغوط العمل باختلاف خصائصهم الشخصية وخبراتهم العلمية، وكشف العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكيفية إدارة ضغوط العمل والعمل على تخفيف آثارها، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 414 ضابطة، وقد توصلت الدراسة إلى أهم المصادر التي تسببها الضغوط، تتمثل في شخصية الفرد وهي مصادر نفسية وسلوكية، ومصادر تتعلق بالمنظمات الأمنية وهي تتعلق بثقافة المنظمة، وطبيعة الوظيفة، وعبء العمل، والظروف المادية والتغير في بيئة العمل، إنّ ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة، إنّ أهم المصادر التي تسبب شعور ضباط الشرطة بضغوط العمل في الأجهزة الأمنية تتمثل في نوع العمل، وفرص النمو الوظيفي ويمثلان مكانة مهمة جدا، وصراع الدور وكمية العمل، بينما لا يمثل غموض الدور سوى أهمية متوسطة<sup>(1)</sup>.

02- دراسة ( يحي عبد الجواد درويش جودة 2003 )

بعنوان "مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والمرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والمرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة الآتية : الجنس، المؤهل العلمي سنوات الخدمة في مهنة التمريض، الحالة الاجتماعية، مكان العمل، نوع القسم، وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات و النسب المئوية واختبارات لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية وكانت نتائج الدراسة:

-أن الدرجة الكلية لمصادر ضغوط العمل كانت متوسطة وكان مجال مصادر الضغوط النفسية و

الاجتماعية في المرتبة الأولى لمجالات مصادر ضغوط العمل بينما كان مجال مصادر ضغوط العمل الشخصية في المرتبة الأخيرة

1- أحمد محمود خالد الحلبي أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، يناير 2011، ص 37 .



-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا = 0.05 في مستويات مصادر ضغوط العمل تعزي

لمتغيرات سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، ونوع المستشفى ونوع القسم .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا = 0.05 في مستويات مصادر ضغوط العمل

تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي (1).

**03- دراسة ( الكبيسي 2004 ) بعنوان " ضغوط العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي "** دراسة ميدانية في قطاع البنوك القطرية، هدفت إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية و الشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك و تحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة في دولة قطر، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 100 من العاملين في البنوك القطرية المختلفة، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن حجم العاملين المطلوب من موظفي البنوك العاملة في قطر كبيرة مما يزيد من التوتر و الضغوط التي تواجههم و إن فرصة الترقية محدودة، إن مستويات الضغوط المرتفعة تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين كما أن الموظفين راضين عن حجم العمل المنجز من قبلهم، أهم توصيات البحث هي زيادة فرص الترقية للموظفين بشكل عادل و التخفيض من حجم العمل المطلوب انجازه و تحسين الظروف المادية للعمل في البنوك (2).

ب-الدراسات الأجنبية :

**01-دراسة كافانغ وسايلز 1977 Styles & Cavanagh (3)** .

لخص الباحثان مصادر الضغط النفسي في مجال التدريس في ما يلي:

-التوقعات المهنية من جانب المعلمين.

-الحاجة النفسية.

-علاقة المعلم بالتلاميذ .

-الكفاءة الشخصية .

-عمليات التقييم .

1- لعجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعمالية "دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة" مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم تخصص :علم النفس العمل و التنظيم جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2015/2014، ص13

2- السقا ميسون سليم، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، 2009 .

3 - حمدوني رشيد، الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة حالة - الملحق الجامعي مغنية-2016/2015 .

- القيم المتعارضة .
- الموافقة الاجتماعية .
- المعوقات المهنية أو القرارات الإدارية غير المناسبة .

## 02-دراسة (كولن و جونز 2000 Collins& Jones)

بينت هذه الدّراسة معرفة الرضا الوظيفي، والشعور بالضغط والإجهاد بين محاضري العمل الاجتماعي في المملكة المتحدة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: بينت الدراسة أن محاضري العمل الاجتماعي يتمتّعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، وأيضاً أن الربع من محاضري العمل الاجتماعي يعانون من آثار سلبية نفسية مثل القلق والكآبة واللامبالاة، و أوصت بأن لا ينظر إلى الضغوط بشكل أساسي على أنّها مشاكل فردية، بل ناتج عن تفاعلات منها ما يتعلّق بالعمل و البيت<sup>(1)</sup> .

## 03- دراسة (Rubina & Others , 2008):

بعنوان ضغوط العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة على جميع الضباط العاملين في مقاطعة ابوتاباد بباكستان، و قد هدفت إلى دراسة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، و قد أظهرت نتائج الدراسة علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، و أن هناك ضغوط عمل متنوعة في عمل الضباط، مما أدى إلى أداء وظيفي منخفض و كان تأثير العوامل على الضباط الذكور أكثر من الإناث، و قد أوصت الدّراسة بأنّه يجب تحسين العلاقة بين الضّباط و عدم خلق ضغوط عمل من قبل الإدارة .

### سابعا- متغيرات الدراسة أو نموذج الدراسة :

بناء على الفروض التي سيتناولها البحث فإن متغيرات البحث تتمثل فيما يأتي:

1- المتغير المستقل: هو ضغوط العمل .

2- المتغير التابع : الأداء الوظيفي .

### ثامنا - صعوبات الدراسة :

واجهتنا بعض الصعوبات في إعداد هذه الدراسة ، في جانبها الميداني ، حيث واجهتنا صعوبة تحديد المواعيد المناسبة لمقابلة مسؤولي المؤسسة العمومية نظرا لالتزاماتهم المهنية و ارتباطاتهم الوظيفية.

1 - إبراهيم عبد عابدين علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدي العاملين في شركة توزيع الكهرباء -محافظة غزة، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة 2010، ص 11 .

## تاسعا : تقسيمات الدراسة :

استهلينا دراستنا بمقدمة عامة، حيث تطرقنا إلى الإطار النظري المفاهيمي لموضوع الدراسة من خلال مشكلة الدراسة وفرضياتها وتحديد المفاهيم إجرائيا وأخيرا عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية.

بالنسبة للفصل الأول فهو متعلق بضغوط العمل، تطرقنا فيه إلى ماهية ضغوط العمل و مصادرها و أهم النظريات و النماذج المفسرة للضغوط ثم الآثار الناتجة عن ضغوط العمل و طرق إدارتها .

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الأداء الوظيفي من خلال ماهيته ثم العوامل المحددة للأداء الوظيفي و مظاهر ضعفه و دور إدارة الأداء في تحسينه ثم عرجنا على مفاهيم حول تقييم الأداء الوظيفي و أهم معايير و طرق تقييم الأداء و مختلف مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ثم ختمنا بملخص لهذا الفصل .

وأخيرا الفصل التطبيقي فهو يحتوي على ثلاث مباحث خصصت للدراسة الميدانية وإجراءاتها حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت .

ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الإطار العام للدراسة الميدانية من خلال منهجية و إجراءات الدراسة و المنهج المستخدم و مجتمع و عينة الدراسة وتوضيح أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة أما المبحث الثالث فخصص لعرض و تحليل البيانات وبعدها خلاصة للفصل الميداني و في الأخير الخاتمة العامة و الخروج بأهم الاستنتاجات و التوصيات و الآفاق المستقبلية للدراسة

# الفصل الأول : خطوات العمل

## تمهيد

لقد شهدت الفترات المنقضية بحثاً متواصلاً عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء وأصبح من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد والجماعة في مكان العمل ، حتى نستطيع التعرف على العوامل التي يجب أخذها بالحسبان من أجل أن يتحقق الانسجام بين الفرد والعمل، وتحديد أصل العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم وبالتالي في فعالية التنظيم ونحن نعلم أنه من أهم الموضوعات التي مازالت تلقى اهتماماً وجدلاً بحثياً هو موضوع علاقة ضغوط العمل بالأداء.

## المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

عرف موضوع ضغوط العمل في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والدارسين وخاصة علماء السلوك و لعل من الأسباب وراء هذا الاهتمام، هو حجم المشاكل التي أصبح يتعرض لها العنصر البشري في حياته اليومية في المؤسسة، مما سبب له الكثير من الضغوط .  
و قبل التطرق إلى موضوع ضغط العمل بصورة خاصة نحاول أن نسلط الضوء على مفهوم الضغط النفسي و ذلك من خلال التعرض للتعريف اللغوي و الاصطلاحي للضغط .

## المطلب الأول : تعريف الضغط

## أولاً - التعريف اللغوي للضغط :

الضغط **stress**: مشتق من الفعل اللاتيني **stingers** الذي يعني ضيق، شدة ومنه أخذ الفعل الفرنسي **êtreindre** بمعنى طوق ذراعيه وجسمه مؤدياً إلى الإختناق الذي يسبب القلق (1) .  
بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد أن الضغط تعني "تضييق معنوي ، تأثير، إكراه" (2) ، وفي المعجم الوسيط ورد ضاغطة بمعنى زاحمه، الضغطة: الضيق، القهر و الاضطرار، الزحمة والشدة (3) .

## ثانياً - التعريف الاصطلاحي للضغط :

كلمة ضغوط **stress** ليست كلمة نفسية ، بل تم إستعارتها من العلوم الفيزيائية، ففي سنة 1676م وصف قانون هوكس ظاهرة في العلوم مؤداه أن لكل حالة أو جهاز درجة معينة من التحمل وأن زيادة هذا العبيء

1- شحاتة حسن، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية و النفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003، ص208

2- أنطوان وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط2، بيروت، لبنان 2001، ص883

3- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع الجزء الأول، ط2، اسطنبول تركيا بدون سنة النشر، (ص541، 540).

قد يقود إلى إحداث العديد من الأضرار، إلا أن هانز سيلبي عام 1950 قد استخدم هذا المصطلح ونقله من مجال العلوم الفيزيائية إلى مجال العلوم الإنسانية على أساس إبراز حقيقة مؤداها، أن الجسم البشري حين يتعرض لأحد المواقف الضاغطة، فإن استجابة الجسم أي رده الفيسيولوجي سوف تكون مرهقة أو مجهددة وما لم ينتبه الإنسان إليها سوف تدمره، ولم يكتفي سيلبي بهذا بل ألف مصطلح الضاغط **stressor** ليشير به إلى كافة المنبهات أو المثيرات التي يمكن أن تثير إستجابات الجسم كرد فعل متوقع إتجاه الضغوط، ومع كثرة الاستخدام لهذا المصطلح أصبح لمن لايعرف التاريخ يظن أن هذا المصطلح وكأنه مصطلح نفسي وغير مقحم على مجال علم النفس (1) .

يعتبر مفهوم الضغط مشكلة اصطلاحية نظرا لتعدد المعاني التي يحملها فبينما يفضل سيلبي (h.seley) استخدام مفهوم الضغط. يستخدم أبستين (abstien) مصطلح الصراع ليشير إلى نفس النمط من المواقف، ويستخدم باركل هاين (B.Hiun) ويستخدم باركل هاين (B.Hiun) مصطلح المواقف المتطرّفة، ويرادف سعد جلال بين مفهوم الضغط ومفهوم الشدّة ويستخدم (أحمد عزت راجح) و (علي إسماعيل) مفهوم الأزمة محل مفهوم الضغط وتستخدم (جوردون gordon) مفهوم الإجهاد ليدل على الضغط (2) .

فورد في معجم علم النفس 1996 للدلالة على نطاق واسع من حالات الإنسان الناشئة كرد لتأثيرات مختلفة بالغة القوة، وتحدث الضغوط نتيجة العوامل الخارجية مثل كثرة المعلومات التي تؤدي إلى إجهاد إنفعالي وتظهر الضغوط نتيجة التهديد والخطر وتؤدي الضغوط إلى تغيرات في العمليات العقلية وتحولات إنفعالية وبنية دافعية متحوّلة لنشاط وسلوك لفظي وحركي قاصر (3) .

ويقول ريفولي (4) (J.Rivolier) أن الضغوط أو العبارات التي تشير إليه كالإجهاد، التوتر النفسي، الإحترق النفسي... إلخ مصطلحات صعبة التحديد لأنها تحتوي على مجموعة من المتغيرات أو من المسببات التي تعيق نمط الجهاز النفسي أو العقلي وحتى الفيسيولوجي لذلك فهو يشير إلى ثلاثة دلالات لغوية متداخلة وهي: أ- معنى يشبه الضغط الفيزيقي أو المادي، كما يشير إلى القوة الإندفاعية التي تمارس على أشياء أو أفراد. ب- يعتبر الضغط أيضا منها سيكو اجتماعيا أو سيكولوجيا شريطة أن يكون مطابقا للعلاقة التالية:

1- حسن غانم، كيف تواجه الضغوط النفسية، آداب حلوان-قسم علم النفس

2- عمر مصطفى العباس، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، إدارة المطبوعات والنشر، ط1، مصراتة، ليبيا، 2008، ص28.

3- فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص18.

4- الهاشمي لوكيا، الضغط النفسي في العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 2002، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص10

منبه (ضغط) - استجابة (ظهور نتائج الضغط).

ج- الضغط هو نتاج الفعل المؤثر (أو المنبه) كما يلي : ضغط - فعل منبه (أو مؤثر) فالضغط النفسي أو التوتر النفسي أو الإجهاد كلها مصطلحات تحد من سعادة الفرد وراحة باله وتؤدي إلى إصابته بكثير من الإضطرابات النفسية وحتى الجسمية .

لقد كثرت التعاريف المتعلقة بالضغط وتعددت ، فهناك من عرف الضغط من خلال المسببات وأثارها، ومنهم من عرفها من خلال طريقة الإستجابة للضغوط ، وآخرون عرفوها من خلال تطور العلاقة بين المثير والإستجابة، وما يتوسطها من عمليات داخلية .

ويعرفه وليم الخولي في الموسوعة المختصرة في علم النفس والطب النفسي بأنه حالة يتعرض فيها الإنسان لصعوبات بدنية مستمرة ، مادية ومعنوية وجسمية ونفسية وتشكل هذه الصعوبات إجهادا لا يمكن التغلب عليه لإعادة التوافق (1) .

تعريف سيلبي 1975م: الإستجابة غير المحددة الصادرة من الإنسان لأي مثير أو طلب يوجه نحوه .

تعريف لازاروس ( Lazarus 1966-1984) : نتيجة لعملية تقييمية يقيم بها الفرد مصادره الذاتية ليرى مدى كفاءتها لتلبية متطلبات البيئة، أي مدى الملائمة بين متطلبات الفرد الداخلية والبيئة الخارجية (2) .

تعريف ريس (ress) : الضغوط مثيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتكون على درجة من الشدة والحدة والدوام بحيث تنقل القدرة للكائن الحي إلى حده الأقصى وإلى ظروف معينة يمكن أن تؤدي إلى اختلال السلوك أو عدم التوافق ، أو الإختلال الوظيفي الذي يؤدي إلى المرض ... ويقدر إستمرار الضغط بقدر ما يتبعه من اضطراب جسمي أو نفسي (3) .

تعريف ميلسوم 1985 milsum م : الضغوط النفسية مؤثر نفسي، بيولوجي، إجتماعي يستدل عليه من مجموعة من السلوكيات التي يأتي بها الفرد نتيجة إدراكه لتهديد البيئة (4) .

1 محمد حسن غانم، مقدمة في علم الصحة النفسية، المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص286.

2 - أحمد نابل الغريز، أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، التعامل مع الضغوط النفسية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009 ، ص 24 .

3 - شارف مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاثة، (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، جامعة تيزي وزو، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص29.

4- شارف مليكة، نفس الرجوع ص 29

تعريف أتواتر 1990 Atwater م: الضغط نموذج الإستجابات غير المحددة والتي يقوم بها الفرد تجاه المثيرات التي تفقده توازنه (1) .

تعريف جيبسون وزملاؤه (Gebson et al 1994) : الضغط استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية و/أو العمليات النفسية والتي (الاستجابة) تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية و/أو جسدية عالية (2) .

تعريف سيزلاقي وولاس : تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه (3) .

وإنطلاقا من التعريفات المقدمة للضغوط النفسية يتضح أن كل باحث ركز على جانب فهناك من ركز في تعريفه على الضغوط النفسية باعتبارها مثيرات وهناك من ركز في تعريفه للضغوط النفسية باعتبارها استجابة تكيفية مع الموقف الضاغط وهناك من ركز في تعريفه للضغوط على أنها عملية تفاعل بين الفرد والبيئة . ويتفقون جميعا على أن الإنسان يتعرض للعديد من الضغوط الخارجية والداخلية (أي من داخل الفرد)، وان هذه الضغوط تختلف في درجة شدتها.

### المطلب الثاني : ضغوط العمل

#### أولا - مفهوم ضغط العمل:

تباينت آراء ووجهات نظر الباحثين حول تعريف ضغوط العمل، حيث يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المهتمين بالضغوط بصفة عامة وبضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف موحد لمعنى الضغوط. حيث عرف بورن (Baron) ضغط العمل بأنه "استجابات نفسية، جسمية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها" (4) .

أما برودزنيكي وزملاؤه (Brodzinki & Others) فيعرفون ضغط العمل بأنه "تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغييرات جسمية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي" (5) .

1 - شارف مليكة، نفس الرجوع ص 29

2- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 248.

3 - أندرو دي سيزلاقي وولاص، السلوك التنظيمي والأداء، الجزء 1، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991، ص 180.

4 - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 378.

5 - علميات، خالد عبادة نزال، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج، ط 01، عمان، الأردن، 2010، ص 49.



ويمكن النظر إلى ضغوط العمل على أنها أية خاصية للبيئة الوظيفية تمثل تهديدا للفرد مثل مطالب العمل التي لا يستطيع الوفاء بها أو إمدادات غير كافية لمواجهة إحتياجاته (1) .

تعريف بير نيومان (Beert Newman): ضغوط العمل هي حالة ناشئة عن تفاعل الناس وأعمالهم وتتصف بتغيرات داخل الناس تجبرهم على الخروج عن عملهم العادي (2) .

ويعرف كل من إيفانسييفيتش وماتيسون (Ivancevich & Matteson) الضغوط الوظيفية بأنها "استجابة تكيفية تختلف باختلاف الأفراد للتهدة من تأثيرات وأوضاع وأحداث تفرضها المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في التنظيم" (3) .

ومن خلال ما سبق يرى الطلبة الباحثين أنّ ضغوط العمل مجموعة مثيرات يتعرّض لها الفرد في بيئة عمله تجبره على ردود أفعال مختلفة تنعكس آثارها على نفسية الفرد وسلوكه كما تكون لها آثار جسمية وبالتالي تؤثر في التنظيم ككل .

### ثانياً: ]:

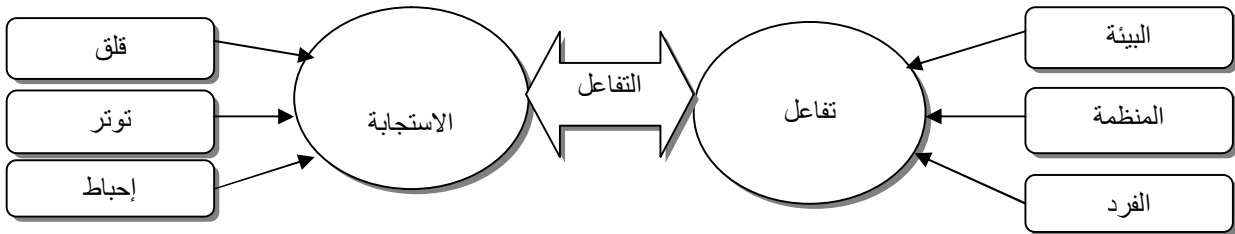
حدّد سيزلاقي و ولاس ثلاثة مكونات لضغوط العمل وهي :

أ-المثير: وهو عبارة عن مجموعة القوى المسببة للضغط والتي يكون مصدرها من البيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه.  
ب-الاستجابة: تتمثل في ردود أفعال نفسية أو جسمية أو سلوكية التي يبدئها الفرد تجاه تجاه الضغط مثل القلق التوتر والإحباط و غيرها.

ت-التفاعل : وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والإستجابة له.

والشكل التالي يبين مكونات ضغوط العمل :

شكل رقم(01) عناصر ضغوط العمل (4) .



المصدر : مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية، مصر 2008، ص125 .

- 1 - فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص305..
- 2- محمد حسن محمد حماد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008 ، ص 162.
- 3 - عليما، خالد عيادة نزال، نفس المرجع، ص49.
- 4 - سيزلاقي وولاص، مرجع سبق ذكره، ص180.

المطلب الثالث: أنواع الضغوط

أولاً - أنواع الضغوط حسب أثارها:

يمكن تقسيم الضغوط حسب الآثار الناجمة عنها إلى نوعان، ضغوط إيجابية وضغوط سلبية :

1- الضغوط الإيجابية:

هي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة وحسم ، كما أن لها آثاراً نفسية إيجابية تتمثل في شعور الفرد بالسعادة والسرور ، وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل ، حيث غن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها. (1) ، وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها .

2- الضغوط السلبية: هي الضغوط المؤذية ذات الإنعكاسات السلبية على صحة ونفسية الانسان ، ومن ثم

تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل . (2) أي يكون لدينا ضغط ضار، ويحدث إذا كان خارج إمكانات الفرد

(3) ، وهي الضغوط غير المفضلة والتي تترك آثار سلبية على صحة ونفسية الفرد وتنعكس على أدائه وقدراته

الإدراكية حيث يشعر

العامل بعدم الرضا ونقص الإحساس بالإشباع وينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد (4) .

يمكن التفريق بين الضغوط الإيجابية و السلبية على النحو التالي :

جدول رقم (01) المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية (5)

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1- تسبب انخفاض في الروح المعنوية	1- تمنح دافعا للعمل
2- تولد إرتباكا	2- تساعد على التفكير
3- تدعو للتفكير في الجهد المبذول	3- تحافظ على التركيز على النتائج
4- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدى
5- تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه	5- تحافظ على التركيز على العمل

1 - سارة الخمشي، هيفاء عبد الرحمن بن شلهوب، هند فابع الشفراني، ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي ، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016 ،ص81 .

2 - سارة الخمشي، هيفاء عبد الرحمن بن شلهوب، هند فابع الشفراني، نفس المرجع، ص81.

3- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ،ص595

4 - محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (ب،ط)، الإسكندرية، مصر، 2008، ص52

5- سارة الخمشي، هيفاء عبد الرحمن بن شلهوب، هند فابع الشفراني، نفس المرجع، ص82.

6- النوم جيدا	6- الشعور بالأرق
7- القدرة على التعبير على الإنفعالات والمشاعر	7- ظهور الإنفعالات وعدم القدرة على التعبير عليها
8- تمنح الإحساس بالمتعة	8- الإحساس بالقلق
9- تمنح الشعور بالإيجاز	9- الشعور بالفشل
10- تمد الفرد بالقوة والثقة	10- تسبب لفرد الضعف
11- التفاؤل بالمستقبل	11- التشاؤم من المستقبل
12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	12- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر : سارة الخمشي، هيفاء عبد الرحمن بن شلهوب، هند فابع الشفراني ، نفس المرجع، ص82.

### ثانيا - أنواع الضغوط حسب مصادرها:

هناك أنواع عديدة للضغوط يتعرض لها الفرد بشكل عام ولها مصادرها المتنوعة والمختلفة . يرى ماكرث

Mcgrath، أن هناك ثلاثة أنواع من الضغوط حسب مصادرها ، هي كالتالي: (1)

1- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء تأدية الأعمال والواجبات ويمارس

مسؤولياته إلى مصادر متنوعة من الضغوط قد تكون نفسية وإجتماعية ناتجة من مستوى استخدام التكنولوجيا التي

تعمل بها المنظمة مثل المكننة الإدارية الحديثة وهو لا يستطيع مواكبتها أو مسايرتها .

2- الضغوط الناتجة عن البيئة الإجتماعية: وتظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل

مع الزملاء .

3- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: وهي البؤرة المصدرة لها وتعود إلى مجموعة من الخصائص

الشخصية المتوارثة ، مثل القلق، الأساليب الإدراكية (المدركات الحسية)، الحاجة إلى الفهم والوضوح وغيرها .

### المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل و أهم النظريات و النماذج المفسرة لها

إن المتتبع لأدبيات ضغوط العمل يلمس التباين بين الباحثين والكتّاب خصوصا حول المصادر المسببة

لضغوط العمل غير أنّ هذا التباين لا يمثل في واقع الأمر اختلافا جوهريا في تفسير هذه الظاهرة بقدر ما يمثل نوع

1- مدحت ابو النصر، الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 155.

من تكامل الجهود، ولا تمتاز تنظيم هيجان بالمنطقية في تنظيم مذاهب الباحثين في إيراد مصادر ضغوط العمل فسيعتمد على هذا التنظيم في عرض هذا المبحث .

إنّ الضغوط كما عُرفت سابقا هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات، فإنّ ثمة متطلبات عديدة يواجهها في حياته اليومية، والتي تنتج عنها مصادر عديدة للضغوط من بينها (1) :

### المطلب الأول : مصادر ضغوط العمل

#### أولا- المصادر التنظيمية :

يمكن فهم ومعرفة الضغوط الناتجة عن مصادر تنظيمية على أساس ثلاث مستويات في أيّ منظمة وهي :  
المستوى التنظيمي، المستوى الجماعي، المستوى الفردي.

**01-المستوى التنظيمي** : أشارت أغلب الدراسات إلى وجود علاقات متبادلة ومتعادلة وسلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب ومشكلات صحية... الخ .

وقد دفعت هذه النتائج إلى إجراء دراسة دقيقة لعناصر كلّ وظيفة على حدى مثل التنوع وحرية اتخاذ القرارات والتغذية المرتدة، وعلاقتها بالنتائج المترتبة عن الضغط النفسي.

**02-المستوى الجماعي** : من الممكن أن يتأثر الأداء الفردي والتنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات وبينها وبعضها، فهناك عدد من العوامل تعتبر عناصر فاعلة في الضغوط، وتشمل عدم التحديد الدقيق للأدوار، ونشاطات الجماعة والتي تولّد الضغوط بين الأفراد، ومحدودية فرص المشاركة والدعم، صراع داخل الجماعة أو مع الجماعات أو عدم الاتفاق حول قيادة الجماعة.

**03-المستوى الفردي** : تعدّ كثير من العوامل المذكورة سابقا للضغط على المستوى الفردي، ويمكن حصر

المصادر التنظيمية في النقاط التالية:

- خصائص العمل المادية .
- الغموض الوظيفي .
- عبئ العمل .
- ثقافة وقيم العمل السائدة .
- الهيكل التنظيمي .

ثانيا- المصادر الشخصية (1) :

تختلف المصادر الشخصية بوضوح عن تلك المصادر الملزمة للتوظيف أو شخصية الفرد، وهي في الواقع عوامل في حياة الفرد يمكن أن تولد الضغط وقد تسبب الأحداث التي تؤثر في أسرة الفرد وعاداته الاجتماعية وحياته الخاصة ... ويمكن تلخيص هذه النقاط فيما يلي:

- نمط الشخصية .
- التوافق بين الفرد والوظيفة .
- الدوافع الشخصية والطموحات الوظيفية .
- مرحلة النمو الوظيفي .

ثالثا- المصادر البيئية (2):

من الممكن أن تكون للبيئة مؤثرات متعددة وشائكة سنجد منها مصادر داخل وخارج العمل. تشمل المصادر الخارجية على سبيل المثال الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات التي تم التنبؤ بها. يمكن أن يسبب التذبذب في الدفع الاقتصادي صعودا ونزولا الضغط النفسي، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش وما شابهها.

أما المصادر الداخلية فقد تضاعف أو تخفف من حدة الضغط، تولد عملية الدمج أو الضم المحتملة قلقا حول الوظائف مثلما تفعل تغيرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب، على أنّ التأثيرات الضاغطة للتقنية قد تتلاشى بمرور الوقت، وقد تشتمل البيئة الداخلية أيضا على مصادر أخرى للضغط ترتبط بالصحة والسلامة تقتضي الحوادث والمصانع وتتسبب في عدد غير محدود من الإصابات، كما أن هناك قلق حول تزايد آثار طويلة وقصيرة المدى.

رابعا- الظروف الفيزيائية (3) :

تساهم ظروف العمل المرهقة والخطيرة على الصحة في زيادة الشعور بالضغط لدى العمال مثل:

- 1 - حمدوني رشيد، الضغوط المهنية و أثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة-الملحقة الجامعية مغنية- 2015 / 2016، ص 31 .
- 2 - نفس المرجع السابق ص 31 .
- 3 - قوراري حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية - دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية-الدوسن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 48 .

الحرارة، الضوضاء، الإضاءة الخافتة أو المبهرة، الازدحام، سوء التصميم لأماكن العمل، كذلك مخاطر العمل كاحتمال التعرّض للإصابات والحوادث والأمراض المهنية الخطيرة.

أ-الإضاءة: تعتبر الإضاءة أيضا من مصادر الضغوط، ويحضر الأثر السلبي الضاغط في حالة الإضاءة المتطرفة، حيث تؤدي إلى مشكلات الصداع الناتج عن عدم تكيف العضلات للتمكّن من رؤية واضحة.

ب-الحرارة: إنّ درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل) سواء بالارتفاع أو الانخفاض (تسبب ضيقا، وتؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية للفرد ممّا يزيد إحساسه بالضيق ويسرّع إليه التعب والملل ويقلل من كفاءته في العمل.

ج-الضوضاء: تعتبر الضوضاء من المصادر الرئيسية لحدوث الضغط سواء تعلّق الأمر بشدّته أو بوقوعه بشكل مفاجئ، وقد وُجد أنّ الصّوت من شأنه استثارة الجهاز العصبي وبالتالي زيادة إفراز هرمون الأدرينالين الذي يحدث أثناء الأزمات، كما يشكّل التعرّض للمستويات العالية من الصّوت العالي مصدرا للضيق والإزعاج، وربما إلى فقدان السمع في حالة التعرّض لمستوى أعلى من 75 ديسيبل.

فالضوضاء الزائدة ليست فقط مزعجة، فقد تسبّب في أضرار نفسية وعضوية تصل إلى تدمير حاسة السمع نهائيا. كما يشير الدكتور أحمد ماهر إلى مجموعة من الأسباب المؤدّية للشعور بالتوتر والقلق وضغوط العمل منها (1):

- صعوبة العمل .
- مشاكل الخضوع للسلطة .
- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم .
- التنافس على الموارد .
- صراع الأدوار .
- اختلال العلاقات الشخصية داخل المحيط .
- عدم وضوح العمل والأدوار .
- اختلال ظروف العمل المادية .

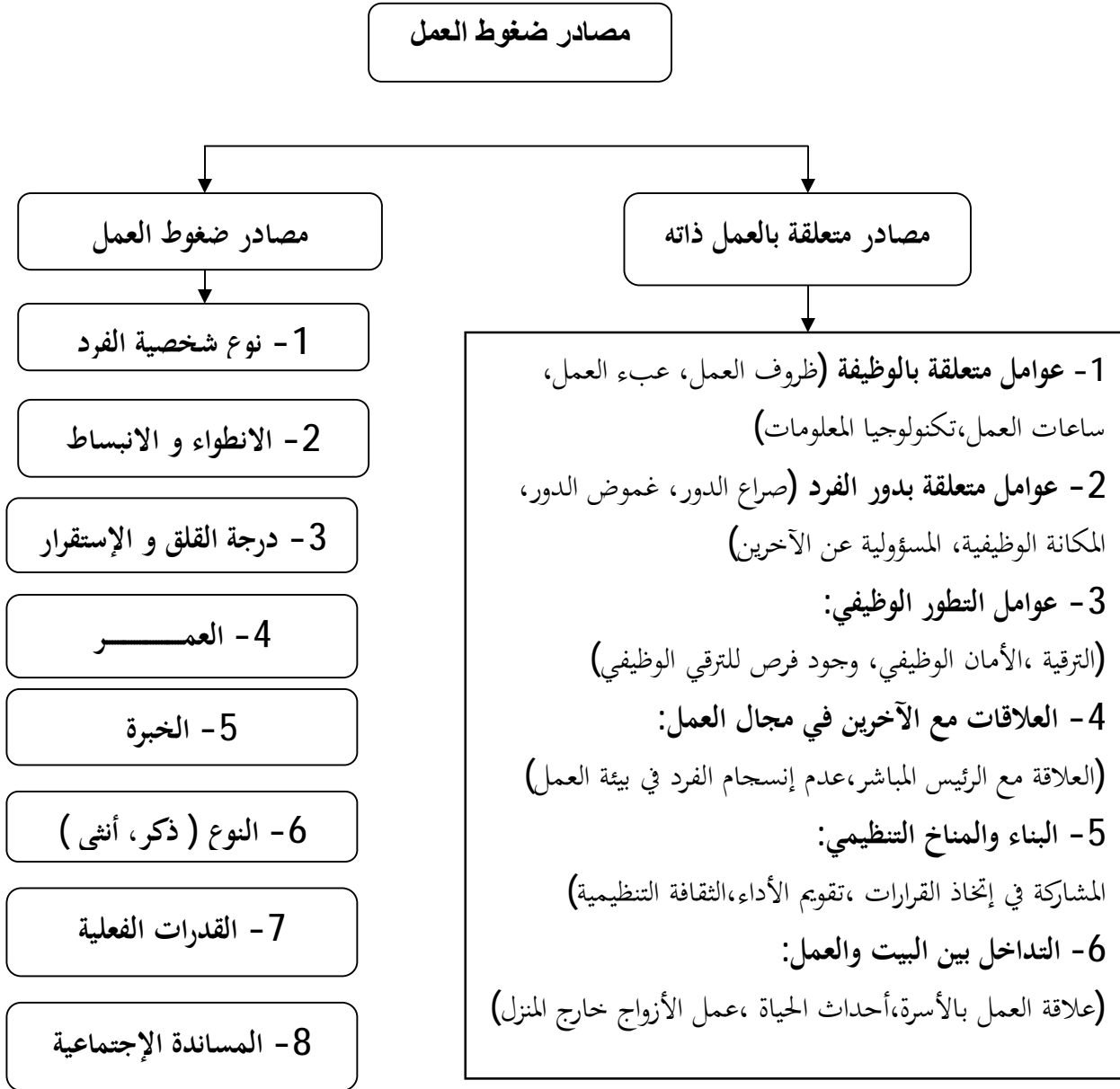
ويرى هيجان أن الباحثين الذين اجتهدوا في وضع تصانيف لمصادر الضغوط سلكوا ثلاثة مسارات تتمثل في:

- 1- النموذج الثنائي: يصنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين.
- 2- النموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات رئيسة.
- 3- النموذج متعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات فأكثر (1) .

أولاً : النموذج الثنائي

يتألف نموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه Bruf و Vancel و Schuler من مجموعتين رئيسيتين، تشتمل كل مجموعة على عدة عناصر والشكل التالي يوضح مصادر ضغوط العمل وفق النموذج.

شكل رقم (02) النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب كان وكوبر.



المصدر: نايف التويم، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2005، ص32.

ثانيا : النموذج الثلاثي:

يعتقد أنصار هذا الإتجاه أن مصادر ضغوط العمل يمكن حصرها في ثلاث مجموعات رئيسية وهي (1):

أ- عوامل خاصة بالفرد

ب- عوامل خاصة بالمنظمة

ج- عوامل خاصة بالبيئة

والشكل التالي يوضح مصادر ضغوط العمل وفق نموذج إيلسون الثلاثي:

الشكل رقم (03) النموذج الثلاثي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب إيلسون (2).

مسببات الضغوط التنظيمية	مسببات الضغوط الفردية	مسببات الضغوط البيئية
1- عدم وجود الحوافز المادية الملائمة	1- الإحباط الوظيفي	1- التغير الوظيفي والحاجة للتكيف
2- عدم وجود التصور الواضح للرقى الوظيفي	2- غموض العمل وتداخل الأعمال مع الغير	2- التغير التكنولوجي
3- التخصص الضيق	3- الإتصال البيئي	3- تغير طبيعة أو مكان الوظيفة
4- العمل الزائد	4- التمييز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة	4- الترقية
5- عدم كفاية الوقت لإنجاز الأعمال	5- البيروقراطية	5- إعادة تنظيم الجهاز الإداري
6- صعوبة العمل	6- العمل الممل	6- تغيير في وقت العمل
7- صعوبة اتخاذ القرار		7- التفكير في التقاعد
		8- بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء، الحرارة، الرطوبة)
		9- طريقة أداء العمل (الجلوس، الوقوف، التركيز على بعض الحواس في أداء العمل)

المصدر : نايف التويم، نفس المرجع السابق، ص34.

1- نايف التويم ، مرجع سبق ذكره، ص34.

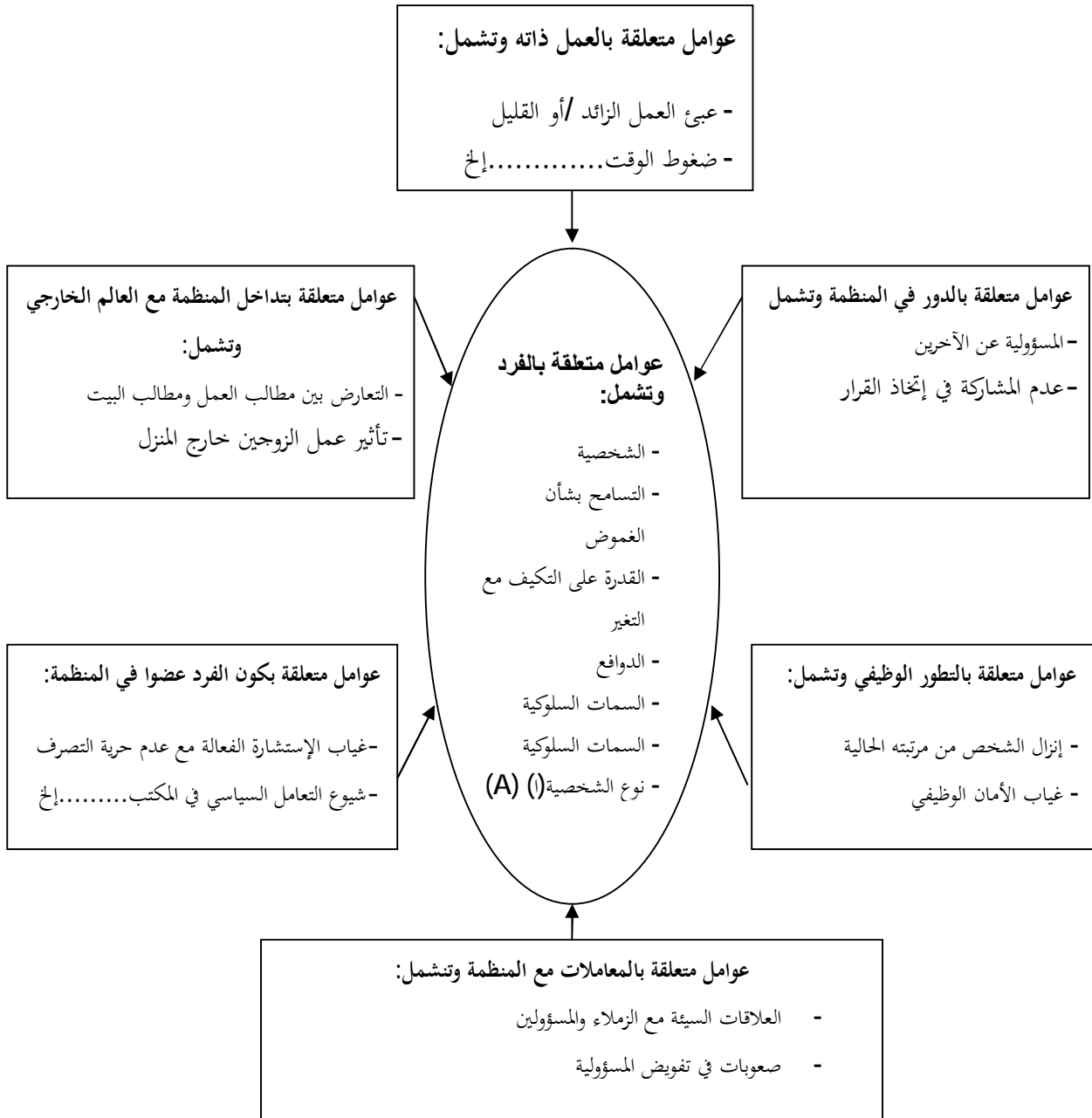
2 - نايف التويم، نفس المرجع السابق، ص 34 .



ثالثا : النموذج المتعدد الأبعاد في تصنيف ضغوط العمل:

يعتقد أصحاب هذا الإتجاه أنه من الصعب حصر مسببات ضغوط العمل في فئتين أو ثلاث، لذلك فإنهم يرون أن أي منهج يتصدى لمعرفة مصادر ضغوط العمل ينبغي أن يكون متعدد الأبعاد والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (04) النموذج متعدد الأبعاد لتصنيف مصادر ضغوط العمل (1) .



المصدر: نايف التويم، مرجع سبق ذكره، ص35.

المطلب الثاني : الإسهامات النظرية في الضغوط:

### 1 - إسهامات وولتر كانون (Walter Cannon , 1932)، الكر أو الفر:

أولى الإسهامات التي قدمت في بحوث الضغط كان الوصف الذي قدمه وولتر كانون لإستجابة الكر أو الفر وكما يبين كانون، فعندما تدرك الكائنات العضوية بأنها تتعرض للتهديد يتم تنبيه الجسم بسرعة ويصبح مدفوعا بتأثير من الجهاز العصبي وجهاز الغدد الصماء، وهذه الإستجابات الفسيولوجية تعمل على تهيئة العضو لمهاجمة مصدر التهديد أو الهرب وبذلك هي تدعى إستجابة الكر والفر.

واعتبر كانون أن إستجابة الكر أو الفر من الناحية المبدئية إستجابة تكيفية لأنها تجعل العضوية قادرة على قدرة على تقديم الإستجابة بسرعة عندما تتعرض للتهديد. كما بين من الناحية الثانية، أن الضغط قد يسبب مشاكل صحية مع مرور الوقت (1).

### 2 - إسهامات سيلبي (Selye) أعراض التكيف العامة 1956 م:

كان لطبيعة تخصصه الدراسي الأول تأثير كبير في صياغة نظريته في الضغوط، فقد تخصص في دراسة الفسيولوجيا والأعصاب، وظهر هذا التأثير من خلال إهتماماته باستجابات الجسم الفزيولوجية الناتجة عن الضغوط، كما أنه استخدم السم والصدمات الكهربائية على الحيوانات كضواغط (2).

ثم قام بملاحظة ردود أفعالها الفزيولوجية، ومما دعا إلى اندهاشه، إن جميع مسببات الضغط بغض النظر عن طبيعتها، أدت إلى حدوث النمط نفسه من ردود الأفعال الفسيولوجية.

ومن هذه الملاحظات قام سيلبي بتطوير (1956) بتطوير مفهومه المعروف بأعراض التكيف العامة، إذ أوضح أنه عند تعرض العضوية لمثير يسبب الضغط، فإنها تقوم بحشد إمكاناتها للعمل، والإستجابة التي تصدر عنها غير محددة، أي أنها لا تختلف باختلاف مسببات الضغط، وهذا يعني أن الفرد سيقدم نفس النمط من ردود الأفعال الفسيولوجية بغض النظر عن سبب التهديد، ومع مرور الزمن يتعرض النظام (الجسم) إلى عوامل التمزق والإهتراء (3).

وتتكون أعراض التكيف العامة من ثلاث مراحل:

أ- الإنذار والتنبيه الخطر .

1- علم النفس الصحي، شيلي تايلور، ترجمة وسام درويش بريك، فوزي شاكرا طعيمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص296.

2 - الضغوط النفسية للمتفوقين وكيفية مواجهتها، ولاء رجب عبد الرحيم، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2016، ص20 .

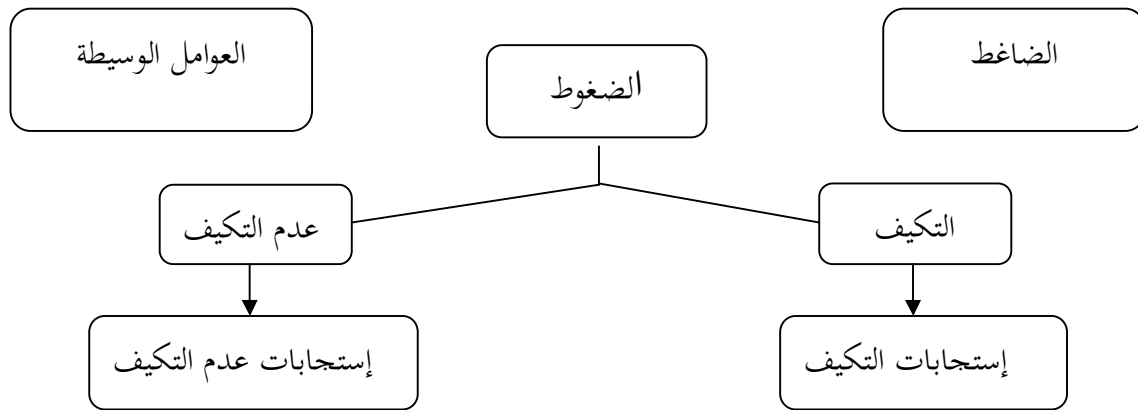
3 - علم النفس الصحي، مرجع سبق ذكره، ص297 .

ب- المقاومة .

ج- الإنهاك .

فتمثل مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر رد الفعل الأولي للجسم لحالة الضغط الذي يتخذ بوجه عام صيغة تفاعل المركبات الكيماوية في جسم الإنسان ويظهر في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض . وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط . وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لان الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف بإحكام ، وأخيرا يحل الإرهاق حينما تنهار المقاومة وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع و ارتفاع ضغط الدم ، والأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد والمنظمة على حد سواء (1) .

الشكل رقم (05) يوضح تخطيطا عاما لنظرية سيلبي (2)



المصدر :فاروق السيد عثمان،القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي،ط1، القاهرة،مصر،2001،ص18.

تعرض نموذج سيلبي لانتقادات عديدة أهمها أنه أغفل الجوانب والعمليات النفسية أما الانتقاد الثاني فينصب على الافتراض الذي يرى أن الاستجابة للضغط تتخذ طابعا موحدا ، والانتقاد الثالث نظرته إلى الضغط كنتيجة .

### 3 - إسهامات سيبلبرجر 1972م:

تعتبر نظرية سيبلبرجر في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط عنده، فقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة، ويقول إن للقلق شقين سمة القلق أو القلق العصبي أو المزمن وهو إستعداد

1- سيزلاقي وولاس، مرجع سبق ذكره ص180.

2- فاروق السيد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص99.

طبيعي أو إتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية، وقلق الحالة وهو قلق موضوعي أو موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة سبيلبرجر 1972م وعلى هذا الأساس يربط بين الضَّغط وقلق الحالة ويعتبر الضغط الناتج ضاغطا مسببا لحالة القلق، ويستبعد ذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمة الفرد شخصية الفرد القلق أصلا، وفي هذا الإطار المرجعي للنظرية إهتم بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميّز بين حالات القلق الناتج عنها، ويفسّر العلاقات بينها وبين ميكانيزمات الدِّفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة (كبت، إنكار، إسقاط) وتستدعي سلوك التجنب .

ويميز سبيلبرجر بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق ، فالقلق عملية إنفعالية تشير إلى تتابع الإستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط كما يميز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير أو التفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير أو مخيف (1) .

#### 4 - إسهامات موراي 1978م:

يعتبر موراي أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان على إعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة ، ويعرف الضغط على أنه صفة لموضوع بيئي أولشخص تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، ويميز موراي نوعين من الضغوط هما:

أ- ضغط بيتا **beta stress**: ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية كما يدركها الفرد

ب- ضغط ألفا **alpha stress**: ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي .

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 والحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا .

#### 5- إسهامات لازاروس (Lazarrus1970):

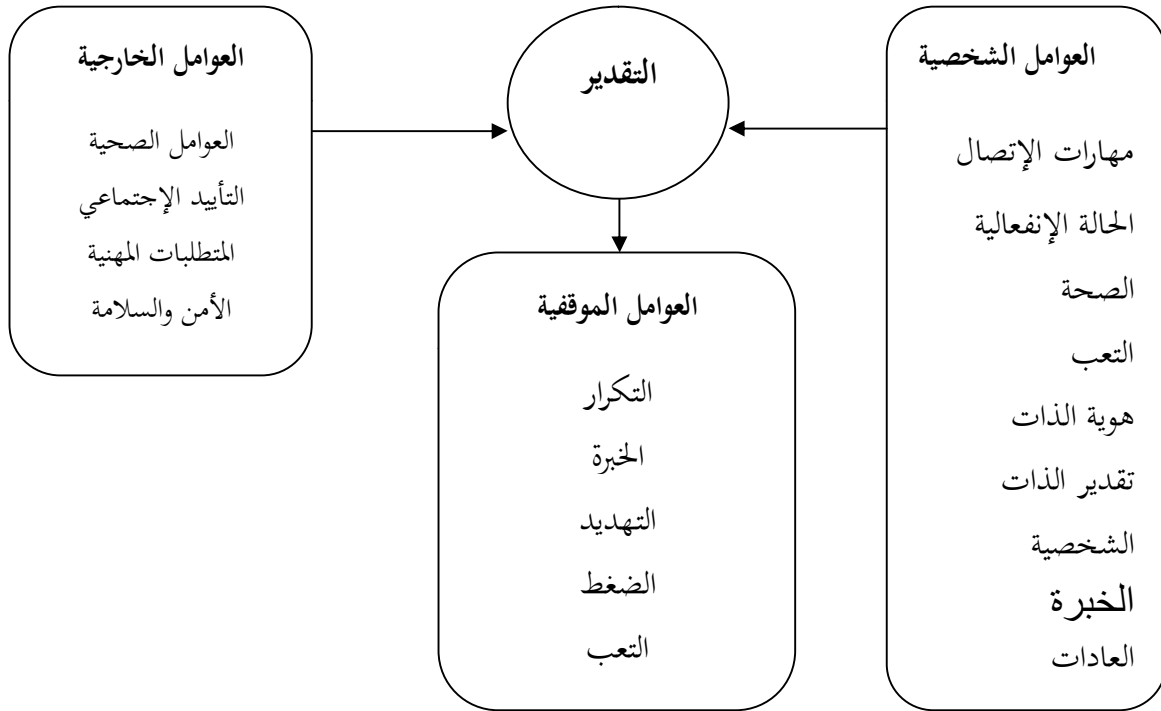
قدّم لازاروس (Lazarrus1970) نظرية التقدير المعرفي، وقد نشأت هذه النظرية نتيجة للإهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي، والتقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد ، حيث

1- فاروق السيد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص99.

أنّ تقدير كم التهديد ليس مجرد إدراك مبسط، للعناصر المكوّنة للموقف، ولكنّه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصيّة مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف، ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها العوامل الشخصيّة، والعوامل الخارجيّة الخاصّة بالبيئة الاجتماعيّة، والعوامل المتّصلة بالموقف نفسه وتعرف نظريّة التّقدير المعرفي للضغوط بأنّها تنشأ عندما يوجد تناقض بين متطلّبات الشخصيّة للفرد ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه في مرحلتين هما (1):

**المرحلة الأولى:** وهي الخاصّة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط  
**المرحلة الثانية:** وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكّلات التي تظهر في الموقف ويمكن رصد هذه النظريّة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) يوضح نظريّة التّقدير المعرفي (2).



المصدر: فاروق السيد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 102.

ومن الإنتقادات التي وجهت لنظريّة التّقدير المعرفي للآزاروس هي تركيزها على الجوانب المعرفيّة للفرد كأحد أسباب الضغوط وإغفالها الجوانب الأخرى.

1- فاروق السيد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 101.

2- فاروق السيد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 102.

المطلب الثالث : النماذج المفسرة للضغوط :

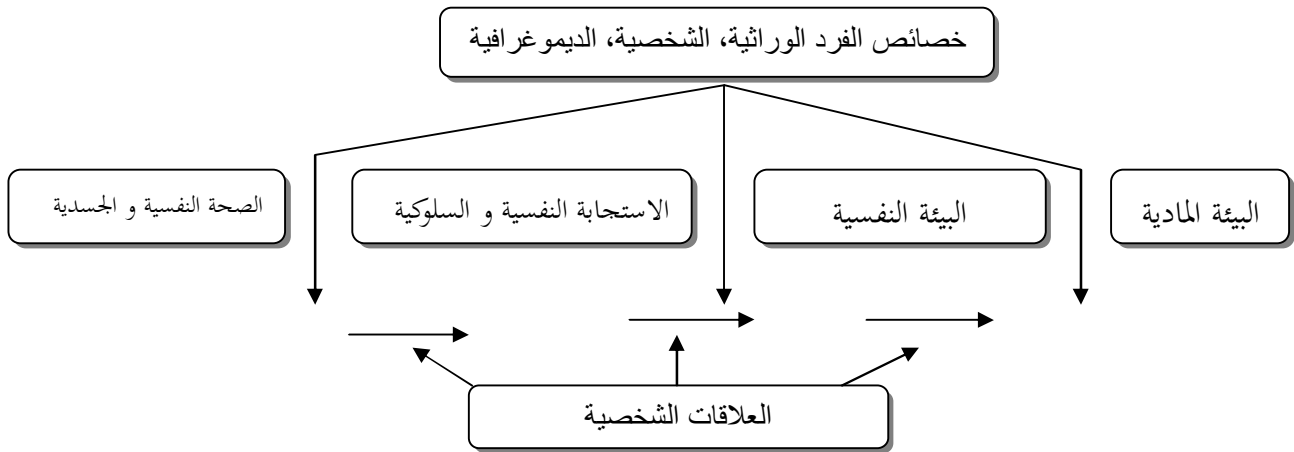
أولاً - نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة 1974:

اقترح كل من فرانش و روجرز و كوب (french regers and cobb) هذا النموذج عام 1974 على إثر الدراسات التي أعدها معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشجان، ويشير هذا النموذج إلى وجود نوعين من عدم المواءمة بين الفرد والبيئة، قد يكون لها تأثير سلبي على صحة الفرد والرضا الوظيفي للعاملين وهما:

1- عدم تطابق حاجات الفرد وتوقعاته مع مكافأة المنظمة أو الوظيفة التي يشغلها .

2- عدم تطابق قدرات الفرد ومهاراته مع متطلبات الوظيفة /العمل، ويترتب عليه حدوث الضغوط لدى الفرد في العمل ويشير النموذج إلى أن المواءمة بين الفرد والبيئة لا تكون مطلقة في جميع الحالات، وإنما مرتبطة بتوفر شروط محددة يتعلق بعضها بطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد، والكيفية التي يتم بها إنجاز تلك الأعمال والوقت المخصص لإنجازها، وبعضها مرتبط بالفرد ذاته من حيث خصائصه الشخصية أو الصحية وعليه فإنّ بؤرة هذا النموذج هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام وإدراكه لقدراته على إكمال هذه المهمة ولما لديه من حافز على إكمالها والإفتراض في هذا النموذج هو أنّ مشاعر الضّغط لا بد أن تزداد عند اتّساع الفجوة بين الفرد والبيئة (1) .

الشكل رقم(07) يوضح نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة 1974 (2)



المصدر :أ.عاشور خديجة ، ضغوط العمل النظريات والنماذج، كلية العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2012 ، العدد 26 ، ص201 .

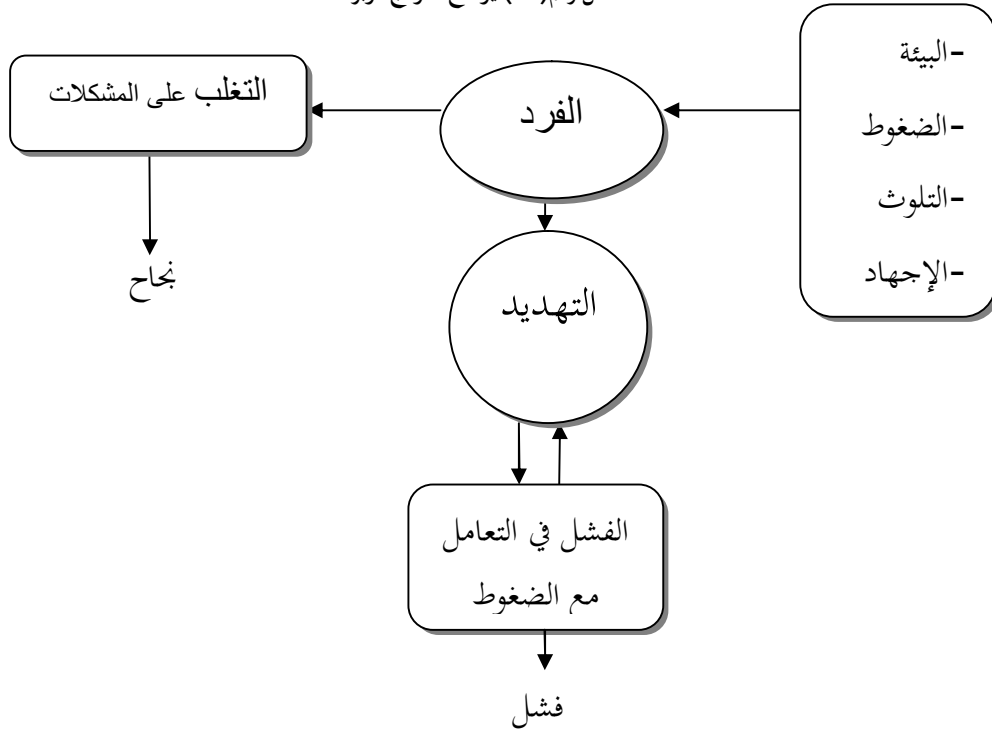
1- سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2005، ص41.

2 - عاشور خديجة ، ضغوط العمل النظريات والنماذج، كلية العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2012 ، العدد 26 ، ص201 .

ثانيا- نموذج كوبر 1979 م :

يذكر كوبر أنّ بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط ممّا يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد، أو يشكل خطر يهدّد الفرد و أهدافه في الحياة فيشعر بحالة الضّغط، ويحاول إستخدام بعض الإستراتيجيات للتوافق مع الموقف، وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات وإستمرت الضّغوط لفترات طويلة، فإنّها تؤدي إلى بعض الأمراض، مثل أمراض القلب والأمراض العقلية، كما تؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات (1).

الشكل رقم(08) يوضح نموذج كوبر

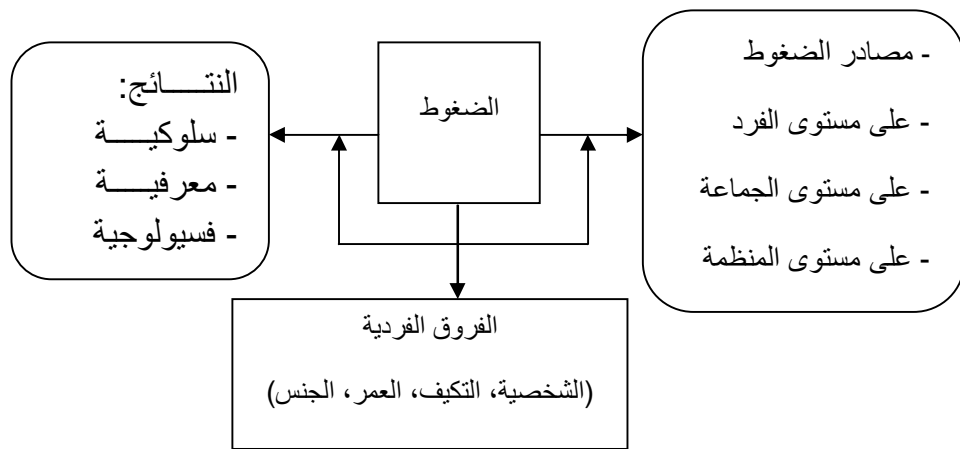


المصدر : فاروق السيد عثمان: مرجع سابق ص103.

ثالثاً- نموذج كرايتنر و كينيكي (kiniki-kreitner) لدراسة ضغوط العمل 1979م<sup>(1)</sup>.

يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة، والمنظمة) والخارجية (الأوضاع الإقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

الشكل رقم (09) يوضح نموذج كرايتنر وكينيكي



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) إثناء للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2009، ص287.

رابعاً- نموذج جيبسون وزملاؤه 1982 gibson et al م.

طور جيبسون وزملاؤه في عام 1982م نمودجا يوضح مصادر الضغوط وأثارها وتقسيم مصادر الضغوط إلى أربع مجموعات هي :

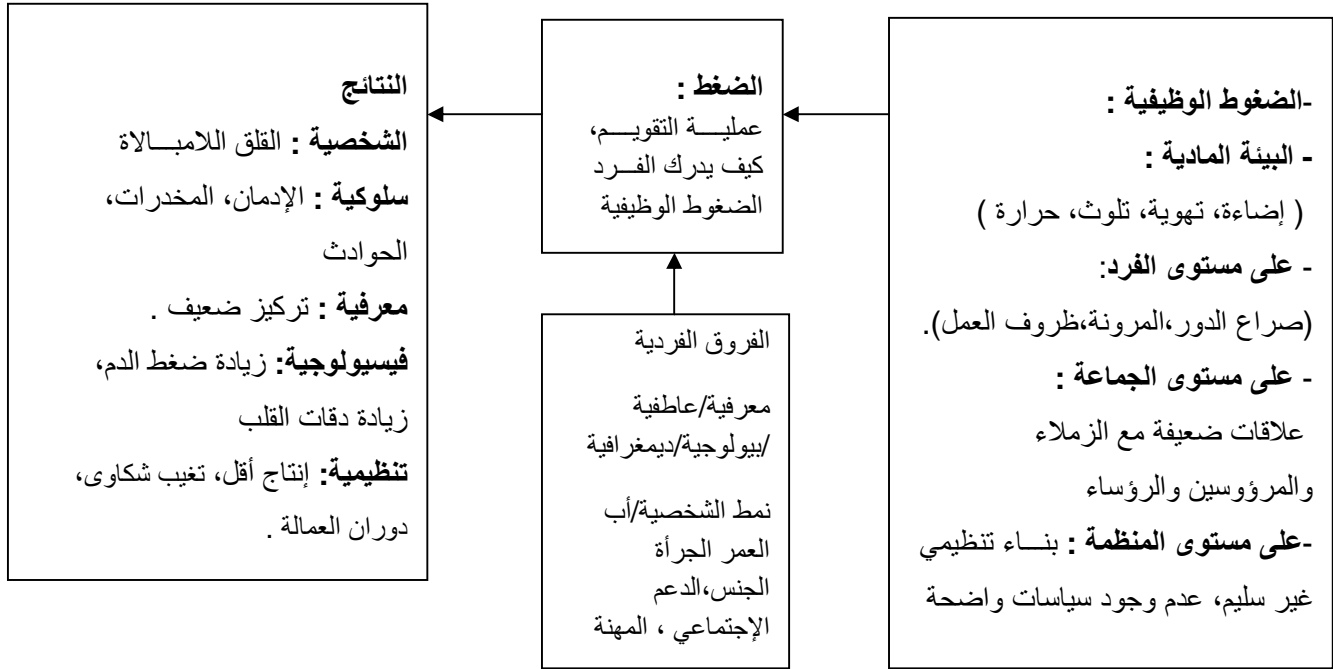
- 1- عوامل ضغوط البيئة المادية
- 2- عوامل الضغوط الفردية
- 3- عوامل الضغوط الجماعية
- 4- عوامل الضغوط التنظيمية

1 - خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص287.



الشكل التالي يوضح الإطار العام للنموذج:

الشكل رقم (10) نموذج جيسون وزملاؤه 1982 (1).



المصدر : حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، (ب ط)، عمان، الأردن، 2004، ص286.

خامسا - نموذج بريف وزملاؤه 1984 brief.al م: قام بريف وزملائه بإعداد نموذج لتحديد وتفسير العوامل المسببة للضغوط المهنية في مجموعتين رئيسيتين هما :

1- مجموعة الخصائص والمراحل التنظيمية : وتشمل على ثلاث مجموعات فرعية هي :

أ- السياسات التنظيمية

ب- الهيكل التنظيمي

ج- المراحل التنظيمية

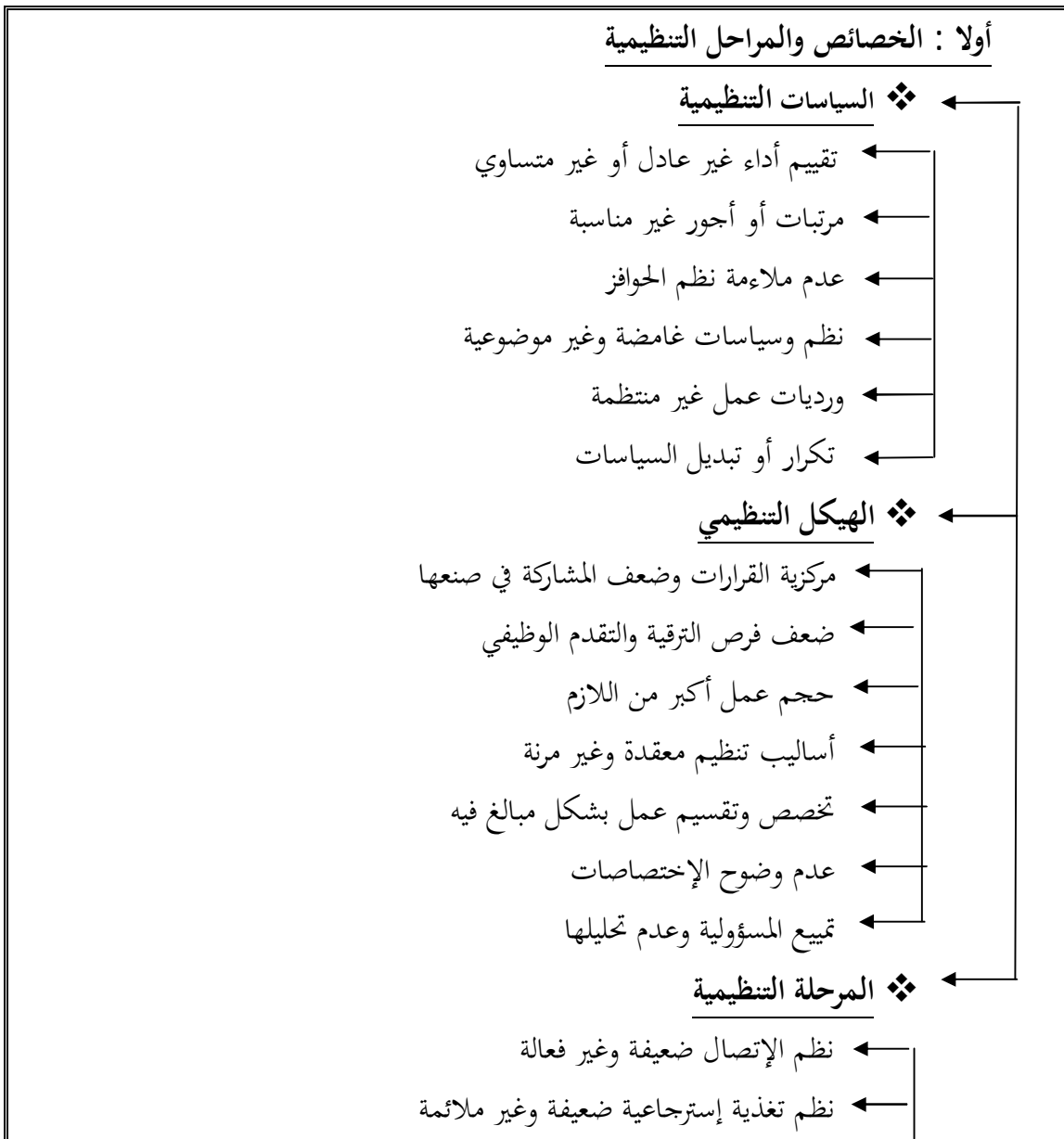
ويندرج تحت كل مجموعة فرعية عدد من مسببات ضغوط العمل

2- مجموعة متطلبات الوظيفة وخصائص المهام : وتشمل على خمس مجموعات فرعية

1- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، (ب ط)، عمان، الأردن، 2004، ص286.

- أ- تجهيزات بيئة العمل المادية  
 ب- السلامة والصحة المهنية  
 ج- علاقات العمل الشخصية  
 د- متطلبات الوظيفة  
 هـ- متطلبات الدور (1).
- ويندرج تحت كل مجموعة من المجموعات الفرعية عدد من مسببات ضغوط العمل الخاصة بتلك المجموعة كما هو موضح في الشكل (2).

الشكل رقم : (11) نموذج باريف يوضح العوامل المسببة للضغوط المهنية .



1- سعد الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص49.

2 - سعد الدوسري، مرجع سابق، ص49 .

- ← تعارض وتضارب الأهداف المحددة وغموضها
- ← تفويض غير مناسب للسلطات
- ← عدم فعالية أو ملاءمة نظم التدريب

### ثانياً: متطلبات وخصائص الدور

#### ❖ تجهيزات بيئة العمل المادية

- ← إزدحام مكان العمل
- ← إفتقار مكان العمل للخصوصية
- ← الضوضاء
- ← شدة الحرارة أو البرودة
- ← عدم مناسبة التأتينات
- ← عدم كفاية الإضاءة والتهوية
- ← عدم مناسبة مساحة مكان العمل

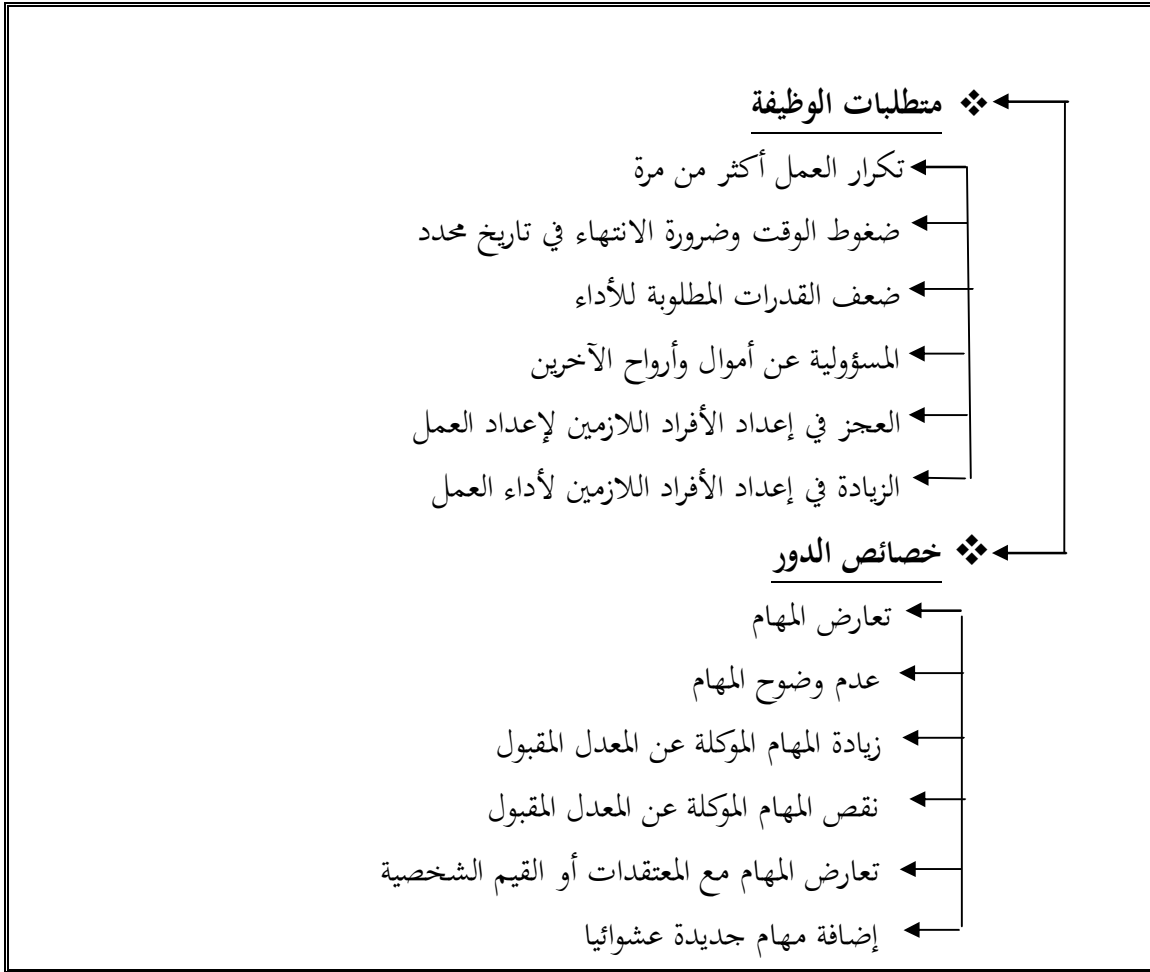
#### ❖ السلامة والصحة المهنية

- ← عدم توافر إحتياجات أو معدات السلامة المهنية
- ← عدم نقاء الجو وتلوثه
- ← التعرض لمواد ضارة أو إشعاعات
- ← عدم توافر وسائل العلاج أو الإسعافات

#### ❖ علاقات العمل الشخصية

- ← علاقات غير سوية بالرؤساء و المشرفين
- ← ضعف أو إنعدام التقدير للجهد المبذول
- ← ضعف أو إنعدام الثقة من الرؤساء
- ← شدة المنافسة وإلتواء أساليبها
- ← عدم إتباع المرؤوسين للتعليمات
- ← تعارض في العلاقات داخل جماعة العمل
- ← تعارض في العلاقات بين جماعة العمل وغيرها (1).

1- سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره، ص50 .



المصدر: سعد الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص51.

سادسا - نموذج سيزلاقي وولاس في عام 1987م:

قام بإعداد هذا النموذج كل من سيزلاقي وولاس في عام 1987م لإستخدامه كإطار لتحليل ضغوط العمل وتقوم فلسفة هذا النموذج على أن الضغوط تنبع من مصادر رئيسية ثلاث (1) .

1- المصادر البيئية

2- المصادر التنظيمية

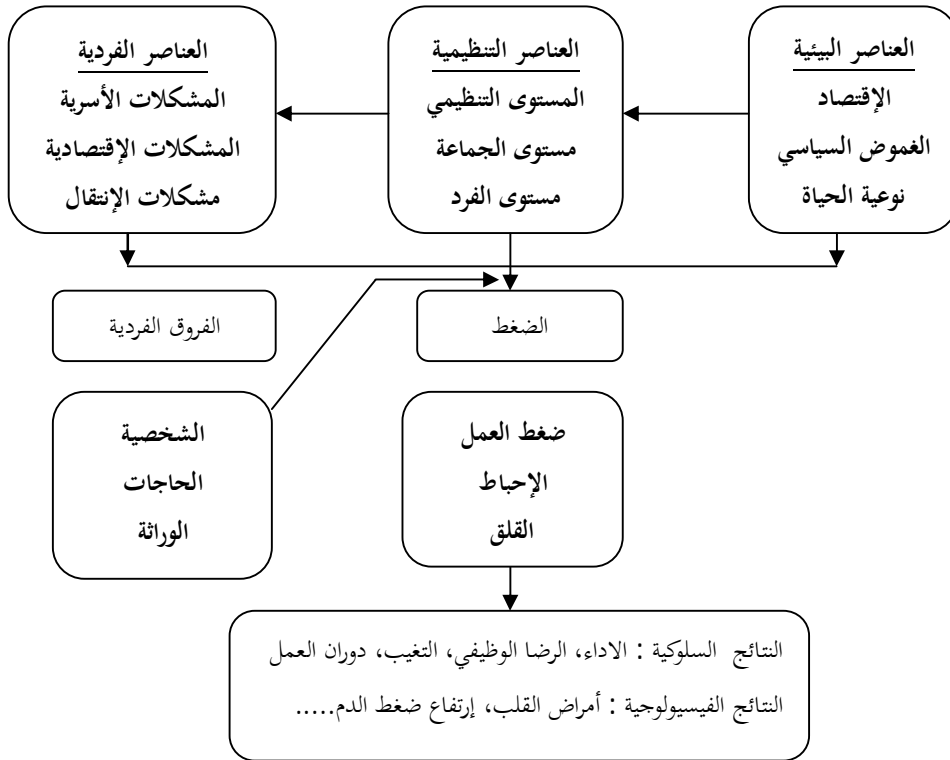
3- المصادر الفردية

وتسهم هذه المصادر الثلاثة مجتمعة في خلق أشكال مختلفة من الضغوط على العاملين، ولكن حدة هذه بسبب الفروق الفردية ورغم هذه الاختلافات إلا أن لها في النهاية نتائج سلبية الضغوط تختلف من فرد إلى آخر

1- سيزلاقي وولاس، مرجع سبق ذكره، ص182 .

سلوكية ونفسية وصحية وجسمانية على العاملين محل تلك الضغوط ولها كذلك نتائج وأثار سلبية على المنظمة<sup>(1)</sup> التي ينتمي لها هؤلاء العاملون .  
وفيما يلي عرض لنموذج سيزلاقي وولاس من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12) يوضح نموذج سيزلاقي وولاس.



المصدر: أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، 1991، ص62 .

المبحث الثالث : الآثار الناتجة عن ضغوط العمل و طرق إدارتها .

المطلب الأول : الآثار الناتجة عن ضغوط العمل :

أولاً - الآثار الإيجابية:

إن العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته

1- أندرو دي سيزلاقي، مارك ج والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، 1991، ص62 .

وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا، ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ أنّ لضغوط العمل آثار إيجابية مرغوب فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها، ومن الآثار الإيجابية مايلي:

- تحفز على العمل
  - تجعل الفرد يركز على العمل
  - يزداد تركيز الفرد على العمل
  - النوم بشكل مريح
  - المقدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر
  - الشعور بالمتعة والإنجاز
  - تزويد الفرد بالمتعة والحيوية والنشاط والثقة
  - النظر للمستقبل بتفاؤل
  - المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة حالة غير سارة (1).
- ثانيا- الآثار السلبية:

#### 1- آثار الضغوط على الفرد:

أ- آثار سلوكية: سعيا وراء تحقيق راحة مؤقتة من الضغط يتجه الكثير من الناس إلى الإسراف في الأكل، التدخين، إلا أن الضغوط من الممكن أن تحول المدخن العرضي إلى مدمن تدخين، ربما لا يدرك هؤلاء الأفراد أنهم قد تعدوا مرحلة الإسراف بل ربما يعمدون إلى محاولة إخفاء هذا السلوك الهدام ولو لبعض الوقت عن الأصدقاء، الزملاء والعائلة (2).

ب- آثار نفسية واجتماعية: وتشمل التدخين والإدمان والانحراف السلوكي وفقدان الإلتزام بالقوانين وغياب الوازع الأخلاقي (3).

وقد يؤدي الضغط إلى عواقب نفسية وقد يتضمن هذا القلق والإحباط والفتور وإحترام منخفض للذات والعدوان والإكتئاب (4).

1- عبد الرحمن توفيق، مواجهة ضغوط العمل، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص(23.24).

2 - خضير فريجات وآخرون مرجع سبق ذكره، ص(182.181)

3- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، القاهرة، 1999، ص91

4- عادل بن صلاح عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص201

ج- آثار صحية:

- حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة مثل (1) .
- الحزن والكآبة
  - صعوبة التركيز في العمل وسرعة التغيير في الأفكار.
  - عدم الاتزان الانفعالي
  - الميل للإصابة والوقوع في حوادث صناعية .
  - عدم القدرة على تحمل الإجهاد.
  - الشعور العام بالخوف.
  - الصعوبة في التحدث والتعبير.
  - الأرق وعدم القدرة على النوم .
  - العرق بغزارة.
  - فقدان الشهية والإفراط في الأكل.
  - آلام في عضلات الرقبة وأسفل الظهر.
  - آلام القولون أو المعدة.
  - الصداع .
  - عسر الهضم

2- آثار الضغوط على المنظمة:

- يمكن إيجاز الضغوط الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:
- زيادة التكاليف المالية (تكاليف التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل) .
  - تدني مستوى الإنتاج وإنخفاض جودته .
  - صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية .
  - إرتفاع نعدل الشكاوي والتظلمات وعدم الرضا الوظيفي .

1- محمود فتحي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- عدم الدقة في اتخاذ القرارات .
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة وسوء الإتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات (1) .

### المطلب الثاني : طرق إدارة ضغوط العمل

بما أنّ الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، ونتيجة لإفرازات تفاعلات عناصر الحياة المعقدة التي لا يمكن تجاهلها أو تجنّبها، و لكن يمكن إدارتها بالسيطرة عليها، و ذلك بتحسين قدرات الأفراد على التكيف، و تنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم، و السيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة للتصدي لها قبل وقوعها أو الاستفادة منها و توجيهها التوجيه السليم، حيث من الممكن أن يواجه الإنسان في حياته العديد من الضغوط و يتعامل معها بفاعلية و يحد من آثارها السلبية عليه، و يمكن أن يساهم كل من الأفراد العاملين و إدارة المنظمة في التعامل الايجابي مع ضغوط العمل .

#### أولاً - طرق التعامل مع ضغوط العمل:

##### 1- طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل و علاجها بوسائل و طرق عديدة و من أهمها (2) .

أ- ممارسة التمارين الرياضية : فقد أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة أقل عرضة للتوتر و الضغوط من غيرهم، و تعمل التمرينات الرياضية على إيقاف و إنهاء الضغط النفسي فهي بالتحديد تؤثر في الهرمونات داخل الجسم ممكن أن يؤدي إلى منع الآثار السلبية للضغط النفسي على الجسم .

ب- الاسترخاء للتخلص من الضغوط : لقد أصبح الاسترخاء ضرورة من ضروريات الحياة لابد من تعلمه، من أجل مواجهة ضغوط الحياة و التغلب على مشاكلها، فعادة ما يسيطر التوتر النفسي على شخص ما عندئذ لا يستطيع الإنسان أن يفكر بشكل سليم و تصبح ردود أفعاله مبالغ فيها أو غير طبيعية و لهذا يمكن أن تنعكس بشكل سلبي على الصحة الجسمية و النفسية معا .

ج- بناء شبكة من العلاقات : و ذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة و توثيق الصداقة، و العلاقات بينه و بين زملائه في العمل و غيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له .

1- ميسون، سليم السقا، أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص19.

2 - خضير كاضم حمود الفريجات و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص 206 ، 207 .



د- إعادة البناء المعرفي : هي عملية علاجية نفسية لتعلم كيفية التعرف على الأفكار غير المنطقية أو سيئة التكيف و مناقشتها، و هي تهدف لتشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيئ .

### ثانيا- طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة

تقوم المنظمات بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر والضغوط في العمل، فبجانب ما يتم تقديمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها ومجالاتها المختلفة هناك أيضا الحوافز المالية المباشرة ومن أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية (1) :

أ-التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم :إنّ المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين والأطباء في ممارستهم اليومية تكون بسبب عدم أتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، وتسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهـم.

لذلك يتعيّن على مستويات الإدارة العليا، ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا يمكن أن يشيع جوًا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

ب-تصميم وظائف ذات معنى : فقدت الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها :حدّة التخصص، بالتوازي يفقد الموظف (طبيب) أية متعة في أداء العمل المنوط به، وبالتالي ينقلب العمل إلى روتين وملل.

وكذلك مع انعدام حرية التصرف فيها (لا يوجد إبداع) وبالتالي لا بد من إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية.

ج-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي : تعاني المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تتبع من تغيرات في هياكل

الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات .يؤدي هذا التغيير إلى مزيد من الضغوط على الطبيب كما يمكن

إعادة الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط .مثلا :إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض

مستوى الإشراف أو دمج وظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر أو إنشاء وظائف مثل مساعد مدير .

كلّ هذا يتناسب مع حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية .

1 - الدكتور محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 169 .

## خلاصة الفصل الأول :

يمكن لضغوط العمل أن تكون لها آثار إيجابية أو سلبية، لذلك وجب على المنظمة استغلالها في صالحها من أجل خلق روح إبداع و تطوير قدرات الموارد البشرية، و الحفاظ على هذه الضغوط في نسب مقبولة لتجنب الآثار السلبية التي قد تعود على المنظمة بما لا يحمد عقباه كون المورد البشري هو المتأثر الرئيسي بالضغوط و هو عماد الأداء الأمثل للمنظمة و المحرك الرئيسي لنشاطها .

و تبدأ معالجة ضغوط العمل بإدراك الإدارة لمتطلبات العاملين بوصفهم بشرا لهم احتياجاتهم التي يعملون على تلبيتها من المنظمة التي يعملون بها، لذا فإن معالجة الضغوط ينطلق من تحليل مبادئ المنظمة و فلسفتها الإدارية التي تؤمن بها في العمل، لتحقيق أكبر قدر من إشباع حاجيات العاملين .

لقد انتقلت الدراسات المتعلقة بضغوط العمل من تفسير و تحليل الظاهرة إلى محاولة وضع علاج للحد من آثارها الاجتماعية و الاقتصادية، و ما ينتج عنها من هدر للموارد على مستوى الفرد، الأسرة، المنظمات أو المجتمع ككل، و ذلك لرفع كفاءة إنتاجية العمل و الأداء.

الفصل الثاني : الأداة الوطنية

## تمهيد

إن تحقيق أهداف المنظمة متوقّف على كفاءة العنصر البشري العامل فيها، بوصفه المحرّك الفعال في عملية تطوير المؤسسات و إحداث التغيرات المطلوبة لها، لذا نجد أنها تحرص على الاهتمام بهذا المورد الحيوي من خلال تدريبه وتأهيله للرفع من كفاءته و زيادة مردوديته وبالتالي تحسين أداء المنظمة .  
ومن الضروري أن تهتم المنظمات بمدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن طريق الأداء الأمثل ويعتبر هذا الأخير العنصر الأكثر أهمية لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل.  
يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة و فعالية .  
فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أنّ الكثير من المؤسسات المتطورة الناجحة، سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان، من أجل تحسين رضا العاملين والرفع من أدائهم .

## المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

### المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

إنّ أهمية الأداء في المنظمة جعلته يأخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين، و قد قدّمت عدة تعاريف للأداء حيث يعتبر مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم فيها.

#### أولا : تعاريف الأداء الوظيفي :

لقد تعددت التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :

**التعريف الاول :** "يعرف الأداء بأنه : تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك<sup>(1)</sup> شخص معين، أو مجموعة أشخاص " .

**التعريف الثاني :** " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات " (2) .

1 - عصمة سليم القرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان ، دار الرمال ،عمان ، ط1 ، 2009، ص48.

2- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ،ص، 209 .

**التعريف الثالث :** " الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (1) .

وغالبا ما تقع ملايسات أثناء تحديد مفهوم الأداء بين الجهد و السلوك، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد اجتماعات أو تصميم نموذج أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد وهو ناتج عن السلوك، الذي يعرف كمايلي:

" السلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك" (2) .

يتضح مما سبق، تعدد تعاريف الأداء الوظيفي، فمنهم من يعتبر أنه إنجاز عمل و منهم من يعتبره إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و كخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على مايلي (3) .

- 01- النتائج الذي يحققه العامل .
- 02- هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات و إدراك الدور .
- 03- هو عملية تحوّل المدخلات إلى مخرجات .
- 04- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل و القدرة على الانجاز .
- 05- جهد منسق من اجل انجاز العمل بدقة، أقصر وقت و أقل تكلفة .

**ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي :**

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة و نذكر منها :

الأداء هو المكوّن الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات و هو الجزء الحيّ منها لأنّه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية و يحوّل الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك و بذلك تحقق الربح و عليه فان ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أقل كلفة و أكثر ربحا (4)

1 - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 215 .

2 - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 130 .

3 - عبد الله الفايدة ، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، حالة شركة سونلغاز - قسنطينة - مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة، ص 56 ، 2007 .

4 - الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري ، المكتبة الوطنية ، عمان، 2001، ص30 .

- كما لا تتوقّف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدّى ذلك إلى أهميّة الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول (1).

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التّقدم باعتباره النّاتج النهائي، فإذا كان هذا النّاتج مرتفعاً فإن ذلك يعدّ مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها (2).

فالمنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين مميّزاً .

ثالثاً- عناصر الأداء الوظيفي و محدداته :

1-عناصر الأداء : هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي (3) .

أ- الموظف : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .

ب- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدّمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

ت- الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديداً توجد عدة عناصر هامة، تكوّن في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

ث-المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

ج-نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكّن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرّر من الأخطاء.

ح- كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

خ-المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمّل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .

2- محددات الأداء :

إنّ الأداء الوظيفي هو " الأثر الصّافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدّور والمهام ويعني هذا أنّ الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النّظر إليه على أنّه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدّور الهام للفرد

1- إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2008 ،ص40 .

2 - شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، 2010 .

3 - حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011،ص ص 92، 93 .

ولهذا نجد أنّ محدّدات الأداء تتوضّح في (1) :

- الجهد المبذول من طرف الفرد؛
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة؛
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

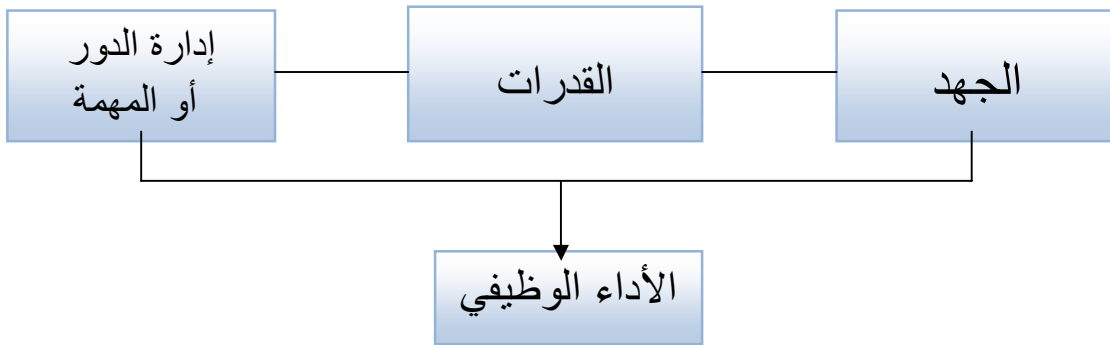
أ- **الجهد** : يشير الجهد إلى الطّاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمّته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدّلات عطائه في مجال عمله .

ب- **القدرات** : تشير القدرات إلى الخصائص الشّخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

ت- **إدراك الدور (المهمّة)** : ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنّه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدّدات الأداء، بمعنى أنّ الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوّقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإنّ أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجّها في الطريق الصحيح، نفس الشّيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال (2) .

الشكل رقم (13) : محدّدات الأداء الوظيفي



المصدر : حسن رواية محمد، مرجع سبق ذكره، ص 217

1 - حسن رواية، مرجع سبق ذكره، ص 216 .

2 - بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 26 .

و يرى البعض الآخر من الباحثين أنّ أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة و بيئة العمل<sup>(1)</sup>:  
ث-الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة :

-اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها؛

-المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته؛

ج-القدرة : تعبر عن مدى تمكّن الفرد فنياً من الأداء و تتألف بدورها من محصلة :

-المعرفة و المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

-مدى وضوح الدور؛

-المهارة أي التمكّن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة؛

ح-بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات و الأدوات المستخدمة و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و الرؤوسين.

### المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي و معاييره

إنّ تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته، و الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.  
و بما أنّ الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنّه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعة<sup>(2)</sup>، و ذلك كما يأتي:

أولاً - أنواع الأداء :

أ-حسب معيار الطبيعة :

حسب هذا المعيار الذي يقسّم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنّه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني<sup>(3)</sup>.

1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص 14 .

2- عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 86 .

3- عبد المللك مزهودة، مرجع سابق، ص 89 .



و في إطار هذا التصنيف فإنّه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجاناً معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

يمكن تصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة إلى (1) :

**01-الأداء الاقتصادي :** يتم قياس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياسه على السجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعدّه من قوائم وتقارير، ومن ثمّ فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي في التحليل المالي اعتماداً على نسب ومؤشرات مالية .

**02-الأداء الاجتماعي :** يعرّف الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية مثلاً، التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعدّدة مثل، تبادل الخبرات الفنية .

**03-الأداء الإداري :** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظّمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقّق أعلى المخرجات الممكنة .

ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

#### ب- حسب معيار الشمولية

ويمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**01- الأداء الكلي:** وهو الأداء الذي يتجسّد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها، دون انفراد جزء أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها إلى أهدافها الشاملة كالاستمرارية والنمو والربحية .

**02- الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقّق على المستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية .

#### ج- حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة التنظيم، لأنّه يحدّد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى ما يلي:

1 - عمرو حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية الإمارات العربية المتحدة، ص 116-117.

- 01-أداء الوظيفة المالية :** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات عالية و مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.
- 02- أداء وظيفة الإنتاج :** يتحقق إنتاج المؤسسة عند ما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه .
- 03-أداء وظيفة الأفراد :** وتتمثل أهمية أداء هذه الوظيفة في قدرة الموارد البشرية على تحريك المواد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، وحتى تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا.
- 04-أداء وظيفة التموين:** ويتمثل أداؤها في قدرة وظيفة التموين على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين للحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- 05-أداء وظيفة التسويق:** ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

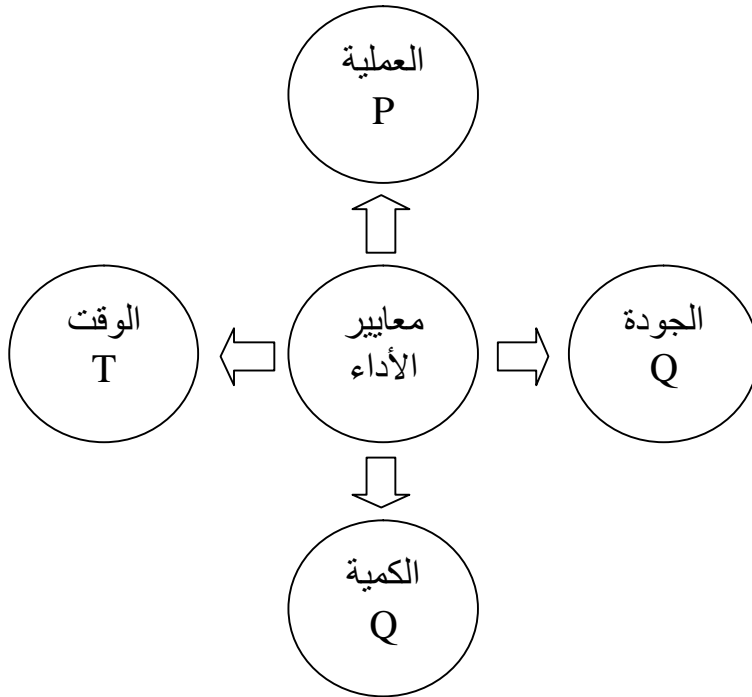
#### ثانيا - معايير الأداء الوظيفي :

- يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>(1)</sup>:
- 1- الجودة :** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراته وإمكاناته لأن ذلك يعني بطئ الأداء؛
- 2 -الكمية:** ويقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يفوق قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ في الإنتاج مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

1 - هلال ، محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء (ط 2) ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة ، مصر. 1999 ، ص ص99 و 102

- 3- الإجراءات : هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها و المصريح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات و اللوائح و القوانين.
- 4- الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يحتّم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة .

الشكل رقم : (14) يوضح معايير الأداء



المصدر : هلال محمد عبد الغني حسن ، مهارات إدارة الأداء، ( ط 2)، 1999، ص102

#### المطلب الثالث : مستويات الأداء

يقسّم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي (1) :

1 - هلال محمد عبد الغني حسن ، مرجع سبق ذكره، ص102 .

### أ- الأداء الفردي:

هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه .

يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة، أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية .

### ب- الأداء التنظيمي :

هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، وتشمل موضوعات القياس، الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية، أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ودرجة التخصيص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية وفعالية الاتصالات.

### ج- الأداء المؤسسي

ويعني المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية .

موضوعات القياس تشمل : الفعالية البيئية والفعالية السياسية.

أما مؤشرات القياس فتشمل : درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر أيدلوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة.

ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة

## المبحث الثاني : العوامل المحددة للأداء الوظيفي و مظاهر ضعفه و دور إدارة الأداء في

تحسينه

### المطلب الأول : العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي :

يعد السلوك الإنساني من بين المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و الأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، بل نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء (1) و يمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية :

#### أولاً- العوامل الشخصية : (2)

على الرغم من أنّ الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا أنّه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم؛

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد؛

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح .

#### ثانياً- عوامل النتائج (3) :

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنّها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدّم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية :

أ- الكمية : ما هو حجم ما تمّ إنجازه، بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنحزة سواء كان إيجابياً أو سلبياً؛

1- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، "دراسة ميدانية بمركب الحارث و الرافعات (CPG) قسنطينة" مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2007/2008، ص 31 .

2- زهير ثابت، " كيف تقييم الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة(مصر) 2001، ص 87 .

3- عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 14 .

ب- **الجودة** : ما هي جودة النتائج ؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة ؟

ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية ؟

ثالثا- **عوامل السلوك** (1)

بالرغم من أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة

إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، ويشمل

كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

أ - **التخطيط** : هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح؛

ب - **تحديد الأولويات** : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة

قبل الأمور الأقل أهمية ؟

ت - **التنظيم** : الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة

بأسلوب فعال؟؛

ث - **التفويض** : الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين، وتفويضهم الصلاحية

المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح؛

ج - **اتخاذ القرارات** : الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية

هذه الأحكام والإجراءات؛

ح - **الاتصالات الشفوية** : هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين،

وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته؛

خ - **الاتصالات الكتابية** : وهي الرغبة والمقدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح وفعاليتها.

**المطلب الثاني: أسباب و معوقات الأداء الوظيفي، و أهم شروط قابلية تنفيذه .**

● - أسباب ضعف الأداء الوظيفي

01- قلة التغذية الراجعة عن الأداء ؛

1 - عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص15.

02- ضعف في التحفيز ؛

03- ضعف في المهارات والمعرفة الأدائية ؛

04- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل ؛

05- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع والمحيط ؛

### • - معوقات الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل و من أهمها : الإضاءة، الحرارة، الضوضاء التهوية نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل و التي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل و إنتاجيته، و لكنّها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية و التي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه و قدراته الخاصة، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على ما يمارسه من عمل بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية<sup>(1)</sup>، و يجب النظر إلى هذه العوامل على البيئية على أنّها مؤثرات على الجهد، القدرة و الاتجاه، فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل . قد تصادف العامل بعض العوائق تحيده عن الاتجاه السليم لأداء عمله وهذه العوائق هي خارج نطاقه، ويمكن

اعتبارها عوائق بيئية مرتبطة ببيئة العمل وأكثر هذه العوائق شيوعا هي :

01- عدم كفاية تسهيلات العمل، و التركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة للعمل؛

02- نقص التعاون من الآخرين.

03- نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود.

04- نقص التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى العاملين<sup>(2)</sup>.

وعلى الإدارة، بل من أكبر مسؤولياتها أن توفر شروط عمل كافية و متناسبة للعاملين و توفير بيئة مدعّمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

1 - مجدي احمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996 ، ص 187 .

2 - راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص 218 .

ثانيا- أهم شروط قابلية تنفيذ الأداء الجيد (1).

حتى تكون رسالة الأداء واضحة تماما، وتتصف بالشفافية، لا بد من التعرض لشروط الأداء وظروفه، لتجعله قابل للتنفيذ .

فالمدرء يتوجب عليهم تحديد المهام، وعلمهم بمسؤوليات وواجبات هاته المهام والأنشطة المطلوب تنفيذها من قبل العاملين، وفق ما هو مخطط لها، وهذا لزيادة وتحسين فرصة فعالية الأداء وتحقيق المطلوب إنجازها من الأهداف المرغوبة، وهنا يطلب من العمال، إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ضمن الشروط والمواصفات والنتائج المرغوبة لديهم، وفي أحيان كثيرة من خلال عمليات محدّدة سلفا على شكل إجراءات مكتوبة وموثّقة أو تعليمات عمل وخطوات وبرامج إنتاج، وخطط عمل متعارف عليها، ثم مناقشة تنفيذها والتحضير لها من جميع النواحي، وفي نفس الوقت لا نحصل على النتيجة المطلوبة والموصوفة كمرجح للعملية، وهكذا يواجه المدرء مواقف لا يستطيع فيها العاملين تنفيذ واجباتهم كما هو متوقع منهم، ويسمى هذا بالإخفاق في العمل بمشاكل الأداء وتعزى أسبابه لنقص المعرفة بالمهارات، أو ضعف موقف العامل نحو العمل.

وحتى يكون الأداء فعالا، هناك شروطا يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار، قبل أن يطلب من العامل في موقع العمل تنفيذ المهام الموكلة إليه بالصورة المتوقعة، وإن عدم مراعاة تلك الشروط، سيقيد تنفيذ المهام المطلوبة أو الحيلولة دون تنفيذها المقصود بالمهمة هي أنّها جزء من العمل، وهي عملية محدّدة البدء والنهاية، وينتج عنها بعض النتائج ذات القيمة للمنظمة .

وهناك شرطين أساسيين : أولهما يشتمل على مستوى المعرفة للعامل ومهاراته وموقفه اتجاه المنظمة والعمل، وهنا نجد أهمية الخطوة الأولى لعملية تحليل الأداء للتحري عن المشكلة أو فجوة الأداء، والتي تشكل دراسة شروط الأداء أحد أهم عناصرها، أما الخطوة الثانية، فتتمثل في تحليل الأسباب، أي شروط الأداء الجيد، ومدى توفرها، وبالتالي تتكوّن صورة عن التدخلات المناسبة لمعالجة الموقف، وصولا للأداء المرغوب فيه .

وعموما هناك ثمانية شروط لأداء المهمة وهي كالآتي:

1- الشرط الأول - وضوح وشفافية المهمة : تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه هاته المهمة، أن يحدّد ثلاث حقائق رئيسة، ويتم التأكيد من فهمه لها.

1 - فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 15، ص 110 (بتصرف) .



الواجب ( المهمة ) - الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة - حدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي تستطيع أن يصل إليها.

2- الشرط الثاني - الأهلية : أي أن يكون الموظف المعني لديه الأهلية لتنفيذها، وهاته الأهلية تكون نتيجة للمهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة. وأن تتوافر لدى الشخص المعني، القدرة على ترتيب ودمج مهارته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.

3- الشرط الثالث: **حصيلة المهمة**: حصيلة المهمة هي النتائج المتوصل إليها، والتي قد تكون طبيعية أو تلقائية أي غير مخطط لها، أو قد تكون نتائج مباشرة وإلا غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية، علما أنه يمكن التنبؤ بالنتائج استنادا إلى الخبرة السابقة، وملاحظة أي تصرفات تشجع أو تحبط.

4- الشرط الرابع - **منافسة المهمة**: أحيانا يلاحظ أن بعض العمال، لا يقومون بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بعمل آخر، حيث من التآدر أن يوكل للموظف إنجاز مهمة واحدة، ويصبح هناك تنافس داخلي للفرد مع المهمّات الأخرى، ومع الوقت المحدّد للإنجاز، ومع أسلوب الإنجاز.

5- الشرط الخامس: **التعاون في أداء المهمة** : عندما يتم توكيل مهمّة لشخص ما، فإنّه يقوم بالجزء المطلوب منه، أمّا إنجاز المهمّة كاملة، فيمكن للفرد العامل أن يعتمد على الآخرين وتعاونهم، ففي الآونة الأخيرة، أصبح العمل في المنظمات، يتطلب المشاركة والتعاون لإتمام الإنجاز، وأداء الواجب بالصورة الصحيحة، وتجنّب حدوث مشاكل في الأداء، ملاحظين أن ما يقوم به العامل، أو ما لا يقوم به، يعتمد على جداول عمل وأولويات الآخرين.

6- الشرط السادس: **ضبط المهمة**: المهمة جزء من العمل، وهي محدّدة وهذا يعني أنه يجب ضبطها، أي تجرى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ، عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها، مع الشروط المطلوبة، وذلك بغية تعديلها، ويتطلب ضبط المهمة تحديد معايير للقياس والمقارنة، لمعرفة الفجوات ونقاط الضعف، واكتشاف الخلل وإعطاء الملاحظات اللازمة، للمنفذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، في الوقت المناسب، وإنّ عدم ضبط المهمة، يؤدي حتما لوجود مشكلة في الأداء، ويمنع تنفيذ المهمة حسب ما هو مخطط لها.

7- الشرط السابع: **الالتزام بالمهمة**: لأن الالتزام مهم جدا للإنجاز والأداء بالصورة المطلوبة، وعدم الإنجاز قد يعود لأسباب عديدة، وليس شرطا أن يكون عدم الانتماء أو الالتزام هو السبب في ذلك، علما أن الالتزام بالمهمة والعمل يتوقفان على شروط أخرى من شروط الأداء في كثير من الأحيان، كعدم الكفاية أو عدم الإهتمام بعواقب الإنجاز، لذلك يجب عدم الاعتبار لعدم وجود اتجاه إيجابي أو التزام نحو المهمة، هو السبب في عدم أدائها.

8- الشرط الثامن: مميزات وظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة بها، والبيئة المناسبة لأدائها، وتشمل الظروف المناسبة، كل ما يحيط بمواقع العمل، من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء، ويشمل ذلك دعم المعنيين لمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح، وإلا فالعكس صحيح أيضا.

### المطلب الثالث : نظام الأداء المتميز

لكي يكون الأداء الذي يقوم به الأفراد متميزا، لا بد من توافر إدارة خاصة به، هاته الأخيرة التي تقوم بتصميم نظام خاص به للوصول إلى مستوى أداء يحقق أهداف الكل.

### أولا : تعريف إدارة الأداء

إدارة الأداء تشير إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة (1).

إدارة الأداء (2) : هناك عدد من التعريفات المختلفة لعملية إدارة الأداء، و لكن التعريف المفضل هنا هو التعريف التالي : عملية إدارة الأداء : تتم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المؤسسة قدر المستطاع .

و في هذا الصدد فإنّ هناك افتراضا يقضي بأنّه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم و في الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد يكون من المحتمل وقتئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر و يحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل، يتلاقى هذا الافتراض مع أساس إدارة الموارد البشرية أيضا .

عند التفكير في تناول معنى إدارة الأداء بالشرح فانه من المرجح أن يتم أيضا توضيح ما لا تمثله العملية، ومن ثمّ فإن هذه العملية تشتمل على مايلي :

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 381 .

2 - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 2006، ص 91.92 .

- 1- **تقدير الأداء** : بصفة عامة، عندما يتم طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسات عن عملية إدارة الأداء التي يقومون بها، فإنهم يقومون بشرح النظام الخاص بتقدير الأداء، و بينما تمثل المقابلة الخاصة بتقدير الأداء جزءا لا يمكن الحياد منه من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزءا من هذه العملية فقط .
  - 2- **دفع الرواتب بناء على مستوى الأداء** - على الرغم من أنّ المكافآت النقدية و المكافآت من أنواع أخرى ربما تكون جزءا من عملية إدارة الأداء، فإنه من المهم جدا اعتبار هذه المسألة مسألة منفصلة .
  - 3- **عملية إدارة الأداء ليست من اختصاصات مدير شؤون الأفراد**: غالبا ما يكون هناك ميل إلى النظر إلى عملية إدارة الأداء فقط على أنّها تقنية خاصة بإدارة الموارد البشرية، و عادة ما يكون ذلك لأنّ هذا هو القسم الذي تبدأ فيه العملية و يتم من خلاله الإشراف على المعايير و الحفاظ على السجلات الشخصية في الواقع، فإنه يجب أن يقوم بهذه العملية مدير المؤسسة .
  - 4 - **العصا السحرية**: لا تتمثل عملية إدارة الأداء الحل لكل المشاكل التي تواجه المؤسسة، ولكنها تتمثل في واحد فقط من الأنظمة التي لا بد من استخدامها بكفاءة في أية مؤسسة في حالة الرغبة في تحقيق النجاح على المستوى القريب و البعيد.
  - 5- **عملية تحديد الأهداف**: مرة أخرى على الرغم من أنّ عملية وضع الأهداف تتمثل جزءا أساسيا من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزءا منها فقط و ذلك لأنّ مجرد تحديد الأهداف ثم ترك الأشخاص يحاولون تحقيقها دون توفير الدعم الذي يأخذ شكل التدريب و توفير الموارد و التشجيع و الالتزام و الإدارة الفعالة من غير المحتمل أن يؤدي إلى الوصول إلى النتائج المرجوة .
  - 6- **عملية إدارة الأداء ليست موضوعة**: في أية مؤسسة يتم تكوين آراء بشأن العمل على أساس طريقة الأشخاص في الأداء و كيفية الوصول إلى بعض النتائج .
- و في الواقع، فإنّ الأمر يتعلق بما إذا كان يتم بناء هذه الآراء على أساس عمليات تقييم صحيحة و موضوعية أم لا، و إذا كانت النتائج أو المخرجات تتطابق مع النتائج المرجوة و إذا كانت تتفق من حيث الكم مع المستوى الصحيح .
- ثانيا : عناصر إدارة الأداء** : لإدارة الأداء مجموعة من الأسس والتي تتمثل في :
- تخطيط الأداء والذي يتضمّن تحديد الأهداف، تحديد الأداء الحالي، تحديد الأداء المطلوب وتحليل المعايير.
  - تنظيم الأداء، ويتضمّن المسؤوليات والمهام، قنوات الاتصال، إضافة للوائح والقوانين.

- توجيه الأداء، ويتضمن تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية العكسية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة تقدّم واضح.
- تقييم الأداء ويتضمن، القصور في الأداء، المهارات المستهدفة، العدالة والرضا، بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، مراقبة وتوثيق الأداء، والتقدّم نحو الأهداف، الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.

ثالثا : معايير إدارة الأداء : يتم وضع معايير أداء دقيقة من خلال :

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي؛
- ترتيب الأولويات حسب الأهمية ودرجة الصعوبة؛
- استخدام عناصر الجودة في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها؛
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة، والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل؛
- مناقشة المعايير مع المديرين لأنّ ذلك من شأنه تعزيز الثقة بين الموظفين ومرؤوسيهما وهذا ما يؤدي للوصول لأداء أفضل والتّعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب؛

رابعا : سمات عملية إدارة الأداء الناجح:

- ينبغي أن يتم خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية (1) :
- وضع أهداف واضحة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف؛
- تتكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين؛
- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وأهداف العمال وما يمكن تحقيقه؛
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية؛
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج من ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد؛
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا، يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية .

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي مفاهيم، الأهمية، المعايير والطرق.

المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء الوظيفي و أهميته

أولا : تعريف تقييم الأداء الوظيفي :

يعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه :<sup>(1)</sup> " نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محدّدة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضّعف في أدائه للعمل على تلاقيها مستقبلا، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظّمة التي يعمل بها و المجتمع عامة".

ووصفه آخرون بكونه " العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة " (2) .

- تقييم الأداء هي (( العملية التي يتم بمقتضاها، قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات، خلال فترة التقييم )) (3) .

- تقييم الأداء هو (( دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله للمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى )) (4) .

ثانيا : أهمية تقييم الأداء الوظيفي (5) :

ترجع أهمية التقويم إلى وجود العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد- و الذي أحسن اختياره - و بين متطلبات و شروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى و من أهم هذه العوامل :

1- التغييرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة و المتمثلة في :

أ- إضافة واجبات جديدة .

ب- توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي .

ت- تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى .

ث- اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي .

1- عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية " ، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 166 - 167 .

2 -حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية :من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت 2002 ، ص360 .

3- عز الدين هروم واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية قسنطينة" (CPG)- "دراسة ميدانية بمركب الجارف و الرافعات مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري - قسنطينة 2008/2007 ص 61 .

4- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر 2002 ،ص257

5 - أ.د محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي للنشر الإسكندرية 2007، ص ص 209 ، 210.

- 2 - التغييرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب و طرق العمل المتصلة بالوظيفة، لاستخدام الحاسبات الآلية، أو استخدام نظم و لوائح جديدة .
- 3- التغييرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغييرات في تركيب قوة العمل، و نوعيات العملاء.
- 4- التغييرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته .
- 5- يفيد تقويم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار و التدريب و الإشراف .
- 6- يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم، في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهتم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، و بالإمكان الوصول إلى كل هذه عن طريق وضع نظام فعال و كفء لتقويم الأداء.

### المطلب الثاني : معايير و طرق تقييم الأداء .

اختلف الباحثون في تحديد المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري و منهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف (1) .  
و بصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما :

**أولاً- المعيار الموضوعي :** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل و تتمثل تلك المقومات في الآتي :

- أ- المعرفة بالعمل و مطالبه : و يقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل و إجراءات العمل و كيفية أدائه .
- ب- كمية الإنتاج : و تشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة .
- ج- جودة الإنتاج : و هذا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله و مدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي و ظروف العمل و الإمكانيات المتاحة .

**ثانياً- المعيار السلوكي :** و يكشف عن صفات الفرد الشخصية و يتمثل في (2) :

- أ- التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي .
- ب- درجة الاعتماد عليه و يقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته و مدى حاجته إلى المتابعة .
- ت- الحرص على الآلات و الأدوات و المواد و يقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات و المعدات و استخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد .

1 - أ.د محمد الصيرفي نفس المرجع السابق، ص 210 ، 211.

2- أ.د محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 211 .

ث- المواظبة و يقيّم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور و الانصراف .  
ج- استعمال وقت العمل و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله و مدى تخصيص هذا الوقت للأداء .

ح- السلوك الشخصي و يقيّم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم .

و خلاصة الأمر فإن عملية التقييم يجب أن تتوفر فيها أمران :

1- صلاحية التقييم .

2- صدق التقييم و سلامته .

و لكي يتوافر عنصر الصلاحية و الصدق في تقييم أداء الفرد يجب أن تتوافر أربعة عوامل هي :

1- وصف مكتوب لكل وظيفة .

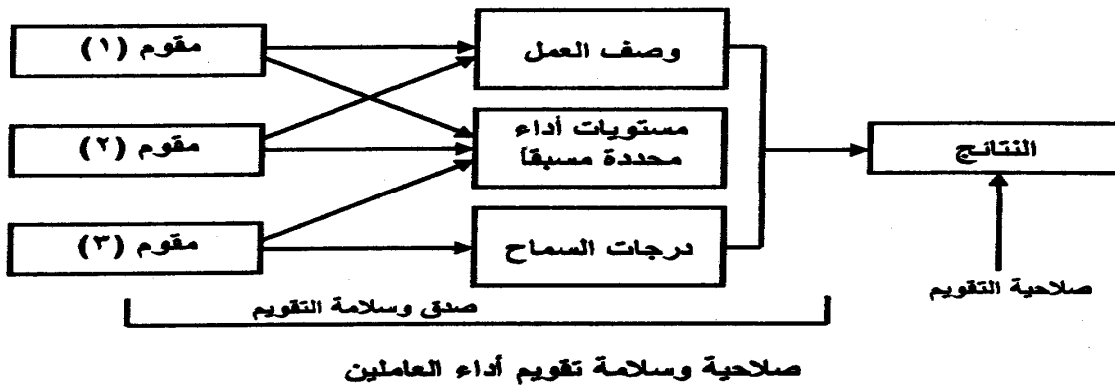
2- مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها .

3- مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين .

4- تحديد درجات السّماح أي أنه إذا لم يصل الفرد إلى مستويات الأداء المحدّدة فلا بد من ذكر أسباب ذلك

و يوضّح الشكل التالي هذه العوامل (1):

الشكل رقم (15) : صلاحية و سلامة تقييم أداء العاملين .



المصدر : أ.د محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي للنشر الإسكندرية 2007، ص 212 .

1- أ.د محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 212 .

يعتمد نظام تقييم أداء العاملين إلى عدة معايير يتم على أساسها تقييم الأداء، و التركيز على معيار وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي (1).

### 1- الطرق التقليدية (2)

و هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن بينها ما يلي:

#### 01 - طريقة الترتيب البسيط (3) :

تعتبر من أقدم الطرق لتقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استنادا إلى معايير الوظيفة.

تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المقيّم في عملية الترتيب، لذلك يفضل إسناد هذه العملية لأكثر من مقيّم، ومن مزاياها سهولة استخدامها وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

#### 02 - طريقة المقارنة المزدوجة :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين المراد تقييمهم في المجموعة نفسها، وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها على الآخر أي تجميع هذه المقارنات حتى يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام ومعرفة من هو الأفضل .

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم (4).

ما يعاب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا.

لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التحسن.

1 - Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 895.

2 - عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص110

3 - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، 1997.

4 - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ط3، 1985، ص335 .



الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير (1) .

### 03 - طريقة التدرج البياني :

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز و التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد فمثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هو في الجدول التالي، و التي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 إلى 5 أي ضعيف = 1، متوسط = 2، و كمثل على هذه الطريقة نجد تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة، و تتميز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة، و عادة يتم تقييم أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم (2) .

الجدول رقم : (02) يوضح طريقة التدرج البياني

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص89

رغم بساطة و سهولة طريقة التدرج البياني إلا أنّ لهذه الطريقة عددا من العيوب منها (3) :

أ- احتمال أن يقوم الشخص القائم بالتقييم في تقديره بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين

1- مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، مرجع سابق، ص174 .

2 - شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2005، ص 89 .

3- شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق ص90 .

في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معيناً يتميز في درجة المواظبة على الحضور في مواعيد العمل، و بالتالي يقوم بإعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص.

ب- أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و اتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متشدداً في تقييمه.

ج - وهناك مؤثرات كبيرة قد تجعل من عملية تقييم الأداء عبر ذات الموضوع على سبيل المثال مركز على الشخص موضوع التقييم إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون .

**04- طريقة قوائم المراجعة (1)**

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيّم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيّم أن يؤشّر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيّم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، و ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين ، ووفقاً لهذه الطريقة فإنّ المقيّم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً.

**أ- مزايا هذه الطريقة :**

تقلل من التحيزات، حيث أنّ المقيّم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين.

وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقاً، حيث باستطاعة المقيّم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتماداً على حكمه الشخصي.

**ب- عيوب هذه الطريقة :**

تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل إلى عمل آخر.

و هو ما يبينه الجدول التالي (2) :

1- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص 254 .

2 - الطائي ، يوسف جحيم ، والفضل ، مؤيد عبد الحسين ، والعبادي ، هاشم فوزي ، ( 2006 ) ، إدارة الموارد البشرية ، : مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى ، عمان ، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع . ص 245 .

الجدول رقم (03) : قائمة مراجعة تقييم العاملين

لا	نعم	المعايير
		هل يعمل بولاء للمنظمة ؟
		هل يتطوع لمساعدة زملائه ؟
		هل يعرف عمله وما يراد منه ؟
		هل يرتكب أخطاء في عمله ؟

المصدر: الطائي، يوسف جحيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي، (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 245 .

### 05 - طريقة التوزيع الإجباري:

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

أ- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

ب- إنه شخص حاضر البديهة.

ت- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في إتخاذ القرارات الهامة.

ث- من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها) .

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي غير المرغوب فيها.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه

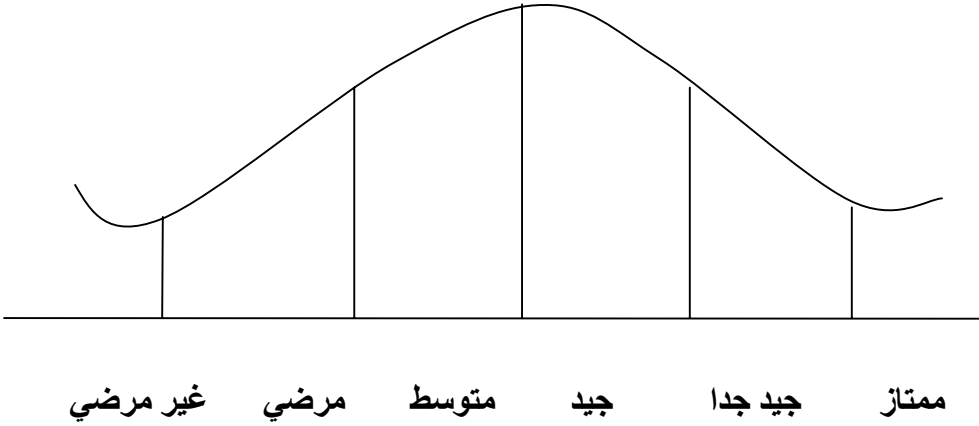
وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات

المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها

رغم ذلك صعوبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة .

الشكل رقم (16) : طريقة التوزيع الإجماري



المصدر : حمود بن مطلق العماج ، 2003 ص54 .

أ- مزايا هذه الطريقة :

- توفر قدراً كبيراً من الموضوعية في التقييم.
- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء (1).

ب- عيوب هذه الطريقة :

- عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله (2).

II: الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

إن طرق تقييم الأداء السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية و بسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد و من بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى:

أولاً- طريقة التدرج البياني السلوكي:

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة

1 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص425 .

2 - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص256

مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني و يبقى الفرد على مدى امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط و تفسير

المستويات المختلفة لسلوك و درجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، و هذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم (1) .

و لهذه الطريقة مزايا فهي تقلل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم و كذلك تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة و بذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز و التدريب و غيرها ، أما عن عيوبها فهي مرتفعة التكلفة و الجهد المطلوب في تنفيذها إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه (2) .

### ثانيا- طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة، و يتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا و دون استعمال أي نماذج، و بذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج، و تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه و توجيهه بعض الأسئلة و الحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، و بعد ذلك يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي لتراجع من قبل الرئيس و بعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، و عندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات، ممتاز، جيد، مرض أو مقبول (3) .

ومن مميزات هذه الطريقة أنّ الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه، إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة و تستغرق وقتا قد يكون طويلا لانتهاء من عملية التقييم، كذلك فإنّ تقييم أداء العامل يتمّ دون حضوره أو مقابلته و هذا يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال .

1- بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2012/2011، ص 33 .

2- بويرطخ عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 34 .

3- مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 98 .

كذلك فإنّ نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حدّ بعيد على مهارة و قدرة و كفاءة ممثل قسم إدارة الأفراد في استخلاص نتائج موضوعية و سليمة (1) .

ثالثاً- طريقة التقييم على أساس النتائج :

تقوم هذه الطريقة على أساس إتحاد النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد إرتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس و المرؤوسين بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء , وأهداف المؤسسة. وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة وأحرزت نتائج مثمرة وفيما يلي:

أ- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذه المرؤوس.

ب- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدّد الأهداف المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.

ت- على الرئيس أن يقدّم إرشاداته ونصائحه للعامل من خلال أداء العامل لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية.

ث- على الرئيس بالتعاون والتفاهم مع الأفراد أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس وغيرها من النتائج الأخر وتدل الدراسات العلمية على استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جو مناسباً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة ومن ناحية أخرى تشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء (2) .

رابعاً- طريقة التقييم السري

تعتمد هذه الطريقة على تصميم نماذج تحتوي على أسئلة حول أداء العامل ، يطلب الإجابة عليها من قبل المسؤولين عن التقييم (الرئيس المباشر، المرؤوسين و زملائه) وذلك بشكل سري، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

أ- من مزايا هذه الطريقة : تجنب التحيز.

ب- من عيوبها : التكلفة العالية، ضياع الوقت، الجهد المبذول والمال و تحتاج إلى أشخاص مختصين.

1- مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 99 .

2- مصطفى نجيب شاويش، 2005 ، ص ص 97.96 .

خامسا - طريقة الإدارة بالأهداف

بدأ استخدام هذه الطريقة حديثا و ذلك نتيجة للعيوب والانتقادات الموجهة لأساليب التقييم الآنفة الذكر، سنة 1957 م، (PETER DRUCKER) وهي فلسفة للإدارة اقترحها العالم الأمريكي دراكر ويمكن 01- تعرف الإدارة بالأهداف على أنها: " عملية اجتماع الرئيس مع رؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل و الاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء " . فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي عن المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى مستواه الحقيقي، مما تجدر الإشارة إليه أن هناك ثلاثة أنواع من الأهداف:

أ -الأهداف الروتينية: وهي أهداف يمكن لمعظم الأفراد تأديتها بمختلف قدراتهم .

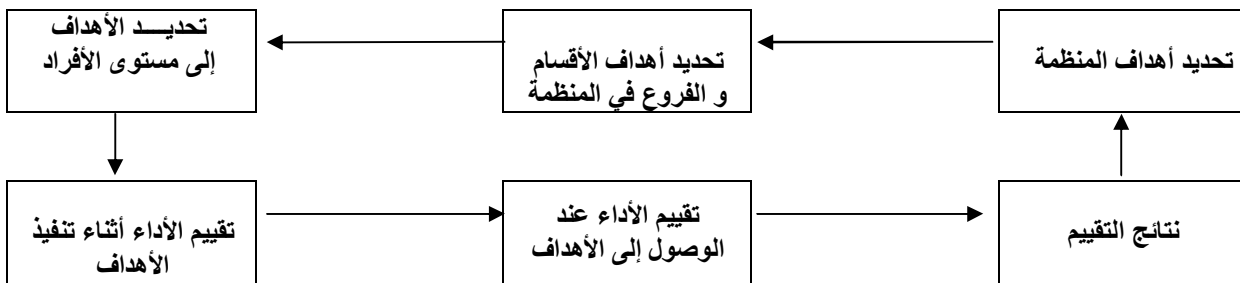
ب-الأهداف المتعلقة بالمشاكل: وهي أهداف معقدة مقارنة بالأهداف الروتينية بحيث أنّها تتطلب الكثير من الجهد و الوقت، و يختلف الأفراد في تفسيرها.

ت-الأهداف المحددة: وهي أهداف أكثر تعقيدا تتطلب قدرات ومهارات عالية كالقدرة على إجراء البحوث الميدانية، الخلق و الإبداع، ولذلك لا يمكن لأي فرد القيام بها.

02- مراحل التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف :

إن الإدارة بالأهداف ما هي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف المنظمة العامة وتنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة . لقد عبّر فرينش (frenesh) في كتابه (عملية إدارة الأهداف) عن مراحل استخدام الإدارة بالأهداف كما هي مبينة في الشكل التالي (1):

الشكل رقم (17) : مراحل استخدام الإدارة بالأهداف



المصدر: يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص253 .

1 - يوسف حجيم، الطائي، مؤيد عبد الحسين، الفضل، مرجع سبق ذكره، ص253 .

فالشكل يبين أن طريقة تقييم الأداء باستخدام مبادئ الإدارة بالأهداف ينطلق من فكرة أن المنظمة ملزمة بتحديد جملة الأهداف المنتظر تحقيقها التي تمثل غالبا غاية نشاطها و التي تعكس جملة الأهداف الخاصة بكل قسم من أقسامها، هاته الأخيرة تترجم بدورها إلى مختلف الأهداف التي يطمح إلى تحقيقها كل فرد على مستوى هاته الأقسام.

وبالتالي فعملية التقييم تتم أثناء و بعد تنفيذ كل فرد لهذه الأهداف للحصول على النتائج النهائية لعملية التقييم. ولإيضاح هذه الخطوات بشكل أكثر يمكننا تلخيصها كما يلي:

- اتفاق الرئيس مع مرؤوسيه لتحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها خلال فترة زمنية معلومة.
- الالتزام بتحقيق تلك الأهداف من كلا الطرفين خلال الفترة المتفق عليها.
- المقابلة بين الرئيس و مرؤوسيه للتعرف على المشاكل التي تحول دون تحقيق الأهداف و إيجاد حلول مناسبة لها.
- مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة.

#### أ- مزايا هذه الطريقة:

- مشاركة العاملين في وضع الأهداف مما يزيد من دوافعهم نحو العمل.
- الاعتماد على الأداء الفعلي.
- تعريف الأفراد بمهامهم مسبقا وبإمكانياتهم .

#### ب- عيوب هذه الطريقة:

- تقييد قدرات العامل في نشاط معين وعدم منحه فرصة لمزاولة أعمال أخرى تتوافق مع قدراته.
- التركيز على النتائج مع إهمال كيفية الوصول إليها.
- صعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد.
- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال .



مقارنة طريقة الإدارة بالأهداف بالطرق التقليدية : يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي (1):  
الجدول رقم (04): نموذج يقارن بين مدخل الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية في التقييم.

أداة التقييم	الإدارة بالأهداف	الأساليب التقليدية
عنصر المقارنة		
موضوع الاهتمام	تحسين الأداء المستقبلي	الأداء المسبق
الهدف	تنمية الفرد	إصدار حكم عليه
دور الرئيس	المعاونة، الإرشاد و النصح	إصدار حكم و التقييم
دور المرؤوس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك و الدفاع عن النفس غالبا

المصدر : عبد الباري ابراهيم ذرة،زهير الصباغ، إدارة المورد البشرية في القرن. 21 الأردن، دار وائل للنشر 2008.ص279

### المطلب الثالث : مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير دليل على مدى جدوى و فعالية هذا الأخير، حيث على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورة وعدم إمكانية الاستغناء عنه .

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية (2) :

#### أولا - الترقية:

قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل ( الترقية ) لشغل

الوظائف

العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف العليا لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

1 - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة المورد البشرية في القرن 21، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008.ص279 .

2 - عقيلي عمر وصفي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي) ( دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2005، ص375، 376 .

### ثانيا - تخطيط الموارد البشرية:

تقدّم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد، وبالتالي مساعدتهم في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

أ - عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأنّ عبئ العمل المستقبلي سينفذ في زمن اقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطّط له أكبر وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبئ العمل.

ب - توضّح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم، ووجوب الاستعانة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، ويمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية .  
بالإضافة إلى مجالات استخدامات النتائج ما يلي (1) :

#### 1 - التعيين والنقل :

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدرته، كما تمثّل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تلاءم قدراتهم.

#### 2 - تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

#### 3 - الانضباط والمعاقبة :

يتطلب تعرّض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراجعتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرّض إلى عقوبة ما سبّب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالصعوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك، إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون الشكوى صحيحة وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقّيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها، فقبل أن تتخذ

1 - زوليف مهدي حسين، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003 ، ص،ص 194- 242 .

المنظمة قرارا حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتياديا ومتكررا، وذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى .

#### 4 - تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها، ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوات أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبير (1) .

1 - برنوط سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص380 .

## خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل تم استعراض تعريف الأداء الوظيفي وباعتباره كنظام يعدّ أهم ركائز إدارة الموارد البشرية والمنظمة، لأنه يمثّل الترجمة العملية والفعّلية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتلّ الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم من خلال تطبيق الخطط والسياسات التي رسمتها الإدارة، ثم تحقيق النتائج.

والمنظمة لا تستطيع القيام بذلك، إلا بضمان وجود أداء من قبل موظفي المنظمة لتحقيق النتائج الإيجابية طبعاً وتقليل أو الابتعاد عن النتائج السلبية بضمان حسن الأداء الذي ينتج عن تراكم مجموعة المحدّدات التي تساهم في زيادته والرفع من مستواه، وضمان وجود نظام للأداء تتكفل به إدارة الموارد البشرية الذي يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار، لاتخاذ قرارات صائبة وصحيحة، وتوحيد أهداف الفرد مع أهداف الجماعة وأيضاً الوصول بهذا الأداء إلى الارتقاء والتميّز.

وكذا تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، كما تعدّ من بين النشاطات المهمّة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والتطويرية والإدارية في المنظمات وذلك بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعدّ عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل، وقد أشارت الدراسات والآراء والأبحاث حول تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونها عملية حسابية لارتباطها بالموارد البشري إلا أنّ الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت يشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهداف اتّجاه العمال والمنظمة فالنسبة للعامل فان عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة مقابل العائد والولاء للمنظمة وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فان عملية تقييم أداء العامل تزوّد المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة و التي تسهم بشكل كبير في توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضاً معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعّالة في تحقيق أهداف المنظمة.

العصر الذهبي : دراسة تاريخية

العربية المعاصرة

## تمهيد :

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، ويعد هذا الفصل حالة علمية لتطبيق المفاهيم النظرية، و قد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية تيسمسيلت، ملائمتها للموضوع المدروس، و سنتطرق في هذا الفصل إلى :

## المبحث الأول : تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت .

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية تيسمسيلت من أهم المؤسسات الصحية في نطاقها الجغرافي و هي مؤسسة استشفائية مركزية (ب) بطاقة استيعاب ما يقارب 250 سرير جاهز لاستقبال المرضى و نظرا للخدمات الصحية و نوعية العلاج المقدم يوميا للمواطنين يجعل منها مؤسسة استشفائية مركز الولاية ، في هذا الصدد سنحاول تقديم بعض التفاصيل عن هذه المؤسسة، و شرح لمختلف مهام الوحدات التنظيمية.

## المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية تيسمسيلت .

**01- نشأتها :** أنشأت المؤسسة العمومية الصحية ( القطاع الصحي ) ذات الطابع الإداري المتمتعة بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و الموضوعة تحت وصاية الوالي طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 97/ 466 (1) المؤرخ في 02 شعبان عام 1418 الموافق ل 02 ديسمبر 1997 و المتضمن قواعد تسيير و تنظيم القطاعات الصحية، ثم تم ترقيةها إلى مؤسسة عمومية استشفائية مركزية (ب) بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 / 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق ل 20 ماي 2007 (2) المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية، و المؤسسات العمومية الجوارية وتنظيمها وتسييرها .

**02 - موقعها :** تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بالعنوان التالي : طريق بوقارة ولاية تيسمسيلت، مقسمة

إلى هيكلين صحيين، الاستعجالات الطبية الجراحية و المستشفى المركزي، تغطي إحتياجات سكان دائرة

تيسمسيلت تقدر مساحتها بـ 8285 م<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 81 المؤرخة في 10 شعبان عام 1418 الموافق ل 10 ديسمبر 1997، ص 19 .

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33 المؤرخة في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق ل 20 ماي 2007 ، ص 17

## 03 : أهمية المؤسسة العمومية الاستشفائية

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت من بين المؤسسات الاستشفائية المهمة بالولاية، نظرا للمهام المتعددة التي تقوم بها .

## I - مهام المؤسسة:

أ - ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي و السّهر على الرعاية الصحية لمختلف شرائح المجتمع،بالإضافة إلى التشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفائي.

ب - تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

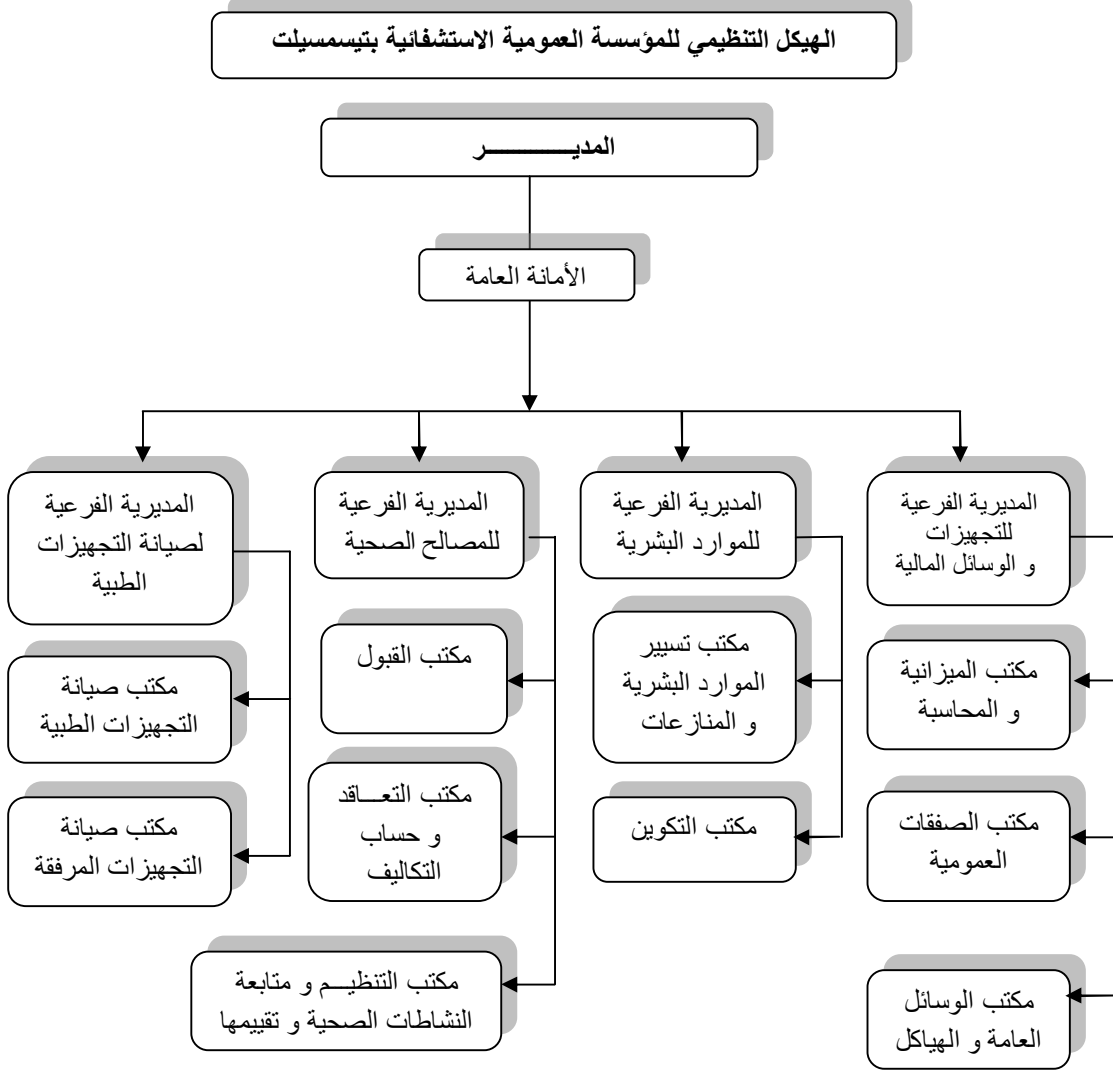
ت - ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

ث - ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت:

للمؤسسة العمومية الاستشفائية هيكل تنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم ( 18 ) : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت .



المصدر: القرار الوزاري المشترك لوزيري الصحة والمالية المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق ل 20 ديسمبر 2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية.

01- مدير المؤسسة : و هو المشرف العام على التسيير و التوجيه و المراقبة داخل المؤسسة، و يخول له القانون جميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات و إعطاء الأوامر، يعين بقرار صادر عن وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.



تتولى الأمانة العامة مهمة التنسيق بين المدير و بقية المديرية الفرعية للمصالح الصحية، بالإضافة إلى الهيئة الاستشارية المتمثلة في المجلس الطبي الذي يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما:

-التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية .

-إنشاء هياكل طبية أو إغائها .

- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها .

كما يخول للمجلس الطبي اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة و سيرها لاسيما مصالح العلاج و الوقاية وينتخب هذا المجلس من بين أعضائه رئيسا و نائبا للرئيس لمدة تدوم ثلاث سنوات قابلة للتجديد في حين يتألف المجلس الإداري من :

- ممثل عن الوالي رئيسا

- ممثل عن إدارة المالية

- ممثل عن التأمينات الاقتصادية

- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي

- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي

- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة

- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه زملاؤه

- ممثل عن الشبه طبيين منتخب من قبل رفاقه

- ممثل عن العمال

- رئيس المجلس الطبي

ويساعد المدير أربعة نواب مديرين مسؤولين من المديرية الفرعية التالية :

**02-المديرية الفرعية للمصالح الصحية :** وهي المسؤول الأول و الأخير عن جميع المصالح الصحية، أمام مدير

المؤسسة، و يتفرع عن هذه المديرية مايلي : تشمل ثلاثة مكاتب وهي :

-مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

-مكتب القبول.

-مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

**03-المديرية الفرعية للموارد البشرية :** وهي التي تشرف على العمال بجميع فئاتهم، من خلال المهام التي تقوم بها يوميا، من صب أجور العمال، الترقيات، الخصم، التعيينات، منح التعويضات، تنظيم أوقات العمل، وتشمل مكاتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

- مكتب التكوين.

**04-المديرية الفرعية للتجهيزات والوسائل المالية :** وهو المسؤول عن جميع المصالح الاقتصادية بما فيها المخازن العامة، مخازن المواد الغذائية، مصلحة الأمن و الوقاية، و مصلحة المحاسبة، و تعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة في كيفية و طريقة المعاملات المحاسبية، وتشمل المكاتب التالية:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الصفقات العمومية.

- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

**05- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة :** و هو المسؤول عن مصلحة الجرد، الصيانة، و تعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة، في كيفية و طريقة تسيير التجهيزات . وتشمل مكاتبين:

-مكتب صيانة الأجهزة الطبية.

-مكتب صيانة الأجهزة المرافقة.

**المطلب الثالث : الإمكانيات المادية و البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت.**

تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت على هيكل و تجهيزات هامة، و طاقم من العاملين الطبيين و الإداريين و المهنيين، و هو ما يساعد على تقديم خدمات صحية جيدة لسكان المنطقة و ضواحيها، ونبين هذه الإمكانيات في مايلي :

أولا : المنشآت في المؤسسة :

الجدول رقم (05) يبرز منشآت المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت .

عدد الأسرة	عدد الوحدات	عدد المصالح	المؤسسة العمومية الاستشفائية
250	31	13	تيسمسيلت

المصدر : المؤسسة العمومية الاستشفائية تيسمسيلت .

يتضح من الجدول انه رغم مختلف المصالح و عدد الوحدات التي تتوفر عليها المؤسسة العمومية الاستشفائية، لولاية تيسمسيلت إلا أنها ضعيفة مقارنة بعدد السكان في المنطقة التي تخدمها، فمثلا يبلغ : عدد السكان المستفيدين من العلاجات / عدد الأسرة =  $250 / 200.000 = 600$  أي بمعدل سرير لكل 800 شخص و هي نسبة ضعيفة مقارنة بعدد السكان مما يولد ضغطا على مختلف المصالح و قاعات العلاج بالمؤسسة و لا يلي كل الطلبات في ظروف جيدة وملائمة للمواطنين، مما يضطرهم لانتظار أدوارهم لمدة أطول .

الجدول رقم (06) : الأقسام الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت

الوحدات	عدد الأسرة	المصالح
01- أمراض النساء 02- طب الأطفال		01- التشريح المرضي
01- الجراحة العامة 02- طب أمراض الأذن، الأنف و الحنجرة 03- طب أمراض العيون 04- جراحة العظام و الرضوض 05- جراحة الجهاز البولي 06- جراحة الأطفال	68	02- الجراحة العامة
01- المعلومات الصحية 02- النظافة الاستشفائية		03- علم الأوبئة
01- أمراض النساء 02- التوليد	38	04- طب أمراض النساء و التوليد

01- الأشعة 02- السكانير		05- الأشعة المركزية
01 - علم الأحياء المجهرية 02- الكيمياء الحيوية		06-المخبر المركزي
01- الطب الداخلي 02- طب الأورام 03- طب أمراض المعدة و الأمعاء	50	07-الطب الداخلي
01- طب أمراض الكلي 02- تصفية الدم	20	08-طب أمراض الكلي و تصفية الدم
01- طب الأطفال 02- حديثي الولادة	24	09-طب الأطفال
01- استشفاء الرجال 02- استشفاء النساء	30	10-طب أمراض الرئة و الصدر
01- تسيير المواد الصيدلانية 02- توزيع المواد الصيدلانية		11-الصيدلية
01- استشفاء الرجال 02- استشفاء النساء	10	12- طب الأمراض العقلية
01- الاستقبال و الفرز و الوضع تحت الملاحظة 02- الإنعاش الطبي و الجراحي	10	13-الاستعجالات الطبية الجراحية

المصدر : وثائق رسمية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية تيسمسيات

وبذلك فهي تتكون من:

مصالح للتشريح المرضي

-الطب الداخلي

-الجراحة العامة

-طب الأطفال

-طب أمراض النساء و التوليد

-الاستعدادات الطبية الجراحية

جناح تقني مكون من:

-جناح العمليات الجراحية

-قسم الأشعة المركزية

-مختبر للتحاليل الطبية مزود ببنك للدم

-صيدلية مركزية، و غيرها من المصالح و الوحدات .

ثانيا - الموارد البشرية

تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت على كادر طبي، بالإضافة لعمال إداريين و مهنيين، كما هو

موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (07) الموارد البشرية بالمؤسسة .

العدد	التخصص	المستخدمون
37	أطباء عامون	الطاقم الطبي
63	أطباء أخصائيون	
02	جراحي أسنان	
02	صيادلة	
15	الأعوان الطبيون في التخدير و الإنعاش	الطاقم شبه الطبي ( ممرضين )
80	ممرضين للصحة العمومية	
11	مخبريين	
10	مشغلي أجهزة التصوير الطبي	
04	مساعد طبي	
01	مساعد اجتماعي	
18	قابلات	
01	مختص في التغذية	
01	مقوم البصر	
01	مختص في حفظ الصحة	
71	الأسلاك المشتركة و المتعاقدون	الإداريون و العمال المهنيون و الأعوان المتعاقدون

المصدر : المؤسسة العمومية الاستشفائية تيسمسيلت

## المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة الميدانية

إن تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، و يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال تحديد منهج البحث، أداة الدراسة و مجتمعها، و عينتها، وكذا مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و صدق أداة الدراسة و ثباتها بالاعتماد على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS .

## المطلب الأول : منهجية وإجراءات الدراسة

## أولا : منهج البحث

في ضوء الأهداف المحددة والإشكالية المطروحة، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة و المبني على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة وتحليلها وكشف العلاقات والتأثيرات بين أبعادها للوصول إلى استنتاجات عامة ومن ثم وضع توصيات للدراسة .

## ثانيا: مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المرضى والمرضى العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت والبالغ عددهم 80 مرضا وممرضة .

## ثالثا : عينة الدراسة :

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فانه تم اعتماد طريقة الحصر الشامل، حيث تم استهداف جميع ممرضى الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة المرضى بالمؤسسة محل الدراسة بسبب نظام العمل بالمنوبة ووجود بعض هم في وضعيات أخرى (عطل،غيابات...إلخ) ولذلك فقد تم توزيع 60 إستبانة وكان العائد منها 54 إستبانة مكتملة البيانات وصالحة للتحليل الإحصائي بنسبة تقارب 67.5% وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

## رابعا : متغيرات وأداة الدراسة :

بعد الإطلاع على عديد الدراسات السابقة تم تصميم إستبانة من النوع المقفل لكونها الأداة الأنسب لجمع المعلومات اللازمة من عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتضمنت جزئين في الجزء الأول

تم تغطية المتغيرات الديموغرافية للعينة وفي الجزء الثاني والمتكون من 35 سؤال تم تغطية متغيرات الدراسة وأبعادها وذلك على النحو التالي:

- أولا :** المتغير المستقل ضغوط العمل تم قياسه من خلال عشر أبعاد وهي :
- البعد الأول، عبء العمل، وقد تم قياسه بالفقرات من 1 إلى 3.
  - البعد الثاني، غموض الدور، وقد تم قياسه بالفقرات من 4 إلى 5.
  - البعد الثالث، صراع الدور، وقد تم قياسه بالفقرات من 6 إلى 9.
  - البعد الرابع، بيئة العمل، وقد تم قياسه بالفقرات من 10 إلى 12.
  - البعد الخامس، نمط الإشراف وقد تم قياسه بالفقرات من 13 إلى 15.
  - البعد السادس، تقييم الأداء وقد تم قياسه بالفقرات من 16 إلى 17.
  - البعد السابع، الترقية وقد تم قياسه بالفقرات من 18 إلى 19.
  - البعد الثامن، العلاقات في العمل وقد تم قياسه بالفقرات من 20 إلى 21.
  - البعد التاسع، التطور المهني، وقد تم قياسه بالفقرات من 22 إلى 24.
  - البعد العاشر، الرواتب والحوافز المادية، وقد تم قياسه بالفقرات من 25 إلى 27.
- ثانيا :** المتغير التابع (الأداء)، وقد تم قياسه بالفقرات من 28 إلى 35 .

**المطلب الثاني :** أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة :

**أولا : المدى**

بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في الحورين الثاني و الثالث من الإستبيان تم حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (0.8+1=1.8) وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

محور الأداء		محور ضغوط العمل		المدى
الدلالة	الخيار	الدلالة	الخيار	
مستوى منخفض جدا	لا أوافق بشدة	مستوى منخفض جدا	موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
مستوى منخفض	لا أوافق	مستوى منخفض	موافق	من 1.81 إلى 2.6
مستوى متوسط	لست متأكدا	مستوى متوسط	لست متأكدا	من 2.61 إلى 3.4
مستوى مرتفع	موافق	مستوى مرتفع	لا أوافق	من 3.41 إلى 4.2
مستوى مرتفع جدا	موافق بشدة	مستوى مرتفع جدا	لا أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5

ثانيا: الوسط الحسابي المرجح تم استعماله لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (ضغوط العمل والأداء) وترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

#### ثالثا: الانحراف المعياري

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دلّ على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قلّ التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح كما يفيد المقياس في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها .

رابعا : معامل الارتباط بيرسون "r" استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى إرتباط درجة كل عبارة من عبارات

الإستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ( الإتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها).

خامسا : إختبار كلمجروف سميرنوف استخدم لاختبار التوزيع الطبيعي لاجابات عينة الدراسة.

سادسا : إختبار سبيرمان (Spearman's test) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضيات

( الرئيسية والفرعية)

المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة :

أولا: صدق أداة الدراسة



يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الإستمارة لكل من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (1).  
وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

**1- الصدق الظاهري للأداة :** لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض إدارات المؤسسة محل الدراسة وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض أسئلة الإستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للإستبيان (2).

**2- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي):** الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه .

الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بيرسون لعبارة المحورين الثاني و الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث		المحور الثاني					
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
,524**	1	,694**	19	,777**	10	,598**	1
,592**	2	,647**	20	,813**	11	,660**	2
,541**	3	,270*	21	,765**	12	,681**	3
,565**	4	,742**	22	,829**	13	,678**	4
,535**	5	,443**	23	,832**	14	,696**	5
,615**	6	,541**	24	,836**	15	,692**	6
,608**	7	,645**	25	,734**	16	,596**	7
,401**	8	,594**	26	,726**	17	,488**	8
/	/	,648**	27	,650**	18	,647**	9

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 / \*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

1 - عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 179

2 - انظر الملحق رقم (01) ص، ص 111-115 .

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات كل محور والدرجة الكلية له.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (الإستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد (1) .

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة ، تم حساب معدل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) على نفس العينة المسحوبة سابقا (10 مفردات) وهذا بعد مرور فاصل زمني يقدر بخمسة أيام.

والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة .

الجدول رقم (09) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,902	35

المصدر: مخرجات spss

يتبين من الجدول أن معامل الثبات العام للإستبيان عال حيث بلغ (0.902) وهو ما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات عينة الدراسة:

تم إخضاع فقرات الاستبيان لاختبار كلمجروف سميرونوف (Kolmingrov\_smirnov) الموضح في الملحق (02) ص 116-118 وكشف الاختبار على أن إجابات عينة الدراسة لم تتوزع توزيعاً طبيعياً . بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة ، تم توزيع 60 نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، استرجعت منها (54) مكتملة البيانات وصالحة للتحليل، أي ما نسبته (90 %) من العدد الإجمالي للإستبانات الموزعة.

### المبحث الثالث - تحليل بيانات الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى بلوغ هدفي الدراسة الأول والثاني اللذين يعينان بالتعرف على مستوى ضغوط العمل من جهة، ومستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة من جهة أخرى.

#### المطلب الأول : تشخيص مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة.

للتعرف على مدى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وكذا مسيبتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات .

#### 1- مستوى ضغوط العمل الناجمة عن عبئ العمل:

لقياس مستوى ضغوط العمل الناجمة عن عبئ العمل تم الإعتماد على ثلاث عبارات (1)،(2)،(3) الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن عبئ العمل

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع	1,20	3,91	أتعامل مع عدد قليل من الحالات (المرضى)
3	مرتفع	1,28	3,59	يتوفر لي الوقت اللازم لإنجاز المهام المكلف بها وتتاح لي فترات راحة كافية
2	مرتفع	1,34	3,76	عدد المرضين المناوبين كاف مما يقلل عبئ العمل
	مرتفع	1,06	3,75	عبئ العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عوامل عبئ العمل تؤدي بدرجة مرتفعة إلى شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعء عبئ العمل 3.75 وهو مرتفع، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) والتي تشير إلى مستوى ضغوط مرتفع.

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد أن:

- جاء عامل كثرة الحالات التي يتعامل معها أفراد عينة الدراسة في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.91.

- جاء عامل قلة المرضى المناوبين في المرتبة الثانية من حيث تسببه في الشعور بضغط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.76.

- جاء عامل عدم توفر الوقت اللازم لأداء المهام المكلف بها في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في الشعور بضغط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.59.

2- مستوى ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور: تم قياس ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور بالاعتماد على العبارتين (4)، (5) المبينة في الجدول التالي:

جدول (11) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	متوسط	1,37	3,02	أهداف العمل الذي أقوم به واضحة
1	متوسط	1,43	3,35	حدود سلطاتي ومسؤولياتي واضحة
	متوسط	1,31	3,19	غموض الدور

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن غموض الدور يؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده غموض الدور 3.19 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى مستوى ضغوط متوسط. من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد أن:

- جاء عامل عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية لأفراد عينة الدراسة في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.19.

- جاء عامل عدم وضوح أهداف العمل في المرتبة الثانية من حيث تسببه في الشعور بضغط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.02.

3- مستوى ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور: تم قياس ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور بالاعتماد على أربع عبارات (6)، (7)، (8)، (9) المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	متوسط	1,36	3,13	لا يطلب مني أداء أعمال متناقضة من قبل عدة أشخاص في المستشفى
1	مرتفع	1,32	3,81	لا يتم تكليفي بأعمال ليست من إختصاصي
4	منخفض	1,43	2,41	أشعر بأن كل الأعمال والمهام التي أقوم بها ضرورية
3	متوسط	1,43	2,94	مسؤوليات عملي لا تتعارض مع حياتي العائلية
	متوسط	1,03	3,07	صراع الدور

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن صراع الدور يؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم عن صراع الدور **3.07** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الحماسي من **(2.61 إلى 3.40)** والتي تشير إلى مستوى ضغوط متوسط.

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد مايلي:

- جاء عامل تكليف المرضين بأعمال ليست من إختصاصهم في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب**3.81**.

- جاء عامل تكليف المرضين بأداء أعمال متناقضة من قبل عدة أشخاص في المرتبة الثانية من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب**3,13**

- جاء عامل تعارض مسؤوليات العمل مع الحياة العائلية للمرضين في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب**2.94**

- جاء عامل شعور المرضين بمدى أهمية وضرورة أعمالهم في المرتبة الرابعة من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب**2.41**

4- مستوى ضغوط العمل الناجمة عن بيئة العمل: تم قياس ضغوط العمل الناجمة عن بيئة العمل بالإعتماد على ثلاث عبارات (10)، (11)، (12) المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن بيئة العمل

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع	1,31	3,65	أشعر بالأمان حيال صحي بالرغم من طبيعة وظروف المهنة
1	مرتفع	1,37	3,72	أعمل في ظروف مادية ملائمة، الهدوء، الإضاءة، التهوية وحرارة معتدلة... الخ
3	مرتفع	1,32	3,63	توفر المؤسسة وسائل الحماية من المخاطر الناجمة عن استعمال المواد، الأدوات و التجهيزات الطبية
	مرتفع	1,19	3,67	بيئة العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بيئة العمل تؤدي بدرجة مرتفعة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده بيئة العمل 3.67 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) والتي تشير إلى مستوى ضغوط مرتفع.

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد مايلي:

- جاء عامل عدم ملاءمة ظروف العمل المادية في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.72

- جاء عامل عدم الشعور بالأمان الصحي في المرتبة الثانية من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.65

- جاء عامل عدم توفر وسائل الحماية من المخاطر الناجمة عن استعمال المواد، الأدوات و التجهيزات الطبية في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.63

5- مستوى ضغوط العمل الناجمة عن نمط الإشراف: تم قياس ضغوط العمل الناجمة عن نمط الإشراف بالإعتماد على ثلاث عبارات (13)، (14)، (15) المبينة في الجدول التالي:

جدول (14) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن نمط الإشراف

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
3	مرتفع	1,16	3,78	يشيد المسؤولون ويتبنون على الجهود الإيجابية للممرض
1	مرتفع	1,14	3,85	يصغي المشرف لأراء الممرضين ومقترحاتهم
2	مرتفع	1,15	3,81	يشرك المشرف الممرضين في القرارات المتعلقة بالمصلحة
	مرتفع	1,08	3,81	نمط الإشراف

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن نمط الإشراف يؤدي بدرجة مرتفعة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده بيئة العمل 3.81 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) والتي تشير إلى مستوى ضغوط مرتفع.

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد مايلي:

- جاء عامل عدم إصغاء المشرفين لأراء الممرضين ومقترحاتهم في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.85

- جاء عامل عدم إشراك المشرف الممرضين في القرارات المتعلقة بالمصلحة في المرتبة الثانية من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.81

- جاء عامل عدم تقدير المسؤولين لمجهودات الممرض الإيجابية في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.78

6- مستوى ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء: تم قياس ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء بالإعتماد على العبارتين (16)،(17) المبينة في الجدول التالي:

جدول (15) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع	1,26	3,67	يتم تقييم أداء المرضين بشكل عادل (علاوة المردودية، التنقيط السنوي... إلخ)
1	مرتفع	1,13	3,83	المعايير التي تبني عليها عملية تقييم الأداء واضحة وعادلة
	مرتفع	1,14	3,75	تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تقييم الأداء يؤدي بدرجة مرتفعة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده تقييم الأداء 3.75 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) والتي تشير إلى مستوى ضغوط مرتفع.

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد مايلي:

- جاء عامل عدم وضوح وعدالة المعايير التي تبني عليها عملية تقييم الأداء في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.83.

- جاء عامل عدم عدالة عملية التقييم في المرتبة الثانية من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب3.67

7- مستوى ضغوط العمل الناجمة عن الترقية: تم قياس ضغوط العمل الناجمة عن الترقية بالإعتماد على العبارتين (18)،(19) المبينة في الجدول التالي:



جدول (16) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن الترقية

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع	1,17	4,00	فرص الترقية في المؤسسة متاحة .
2	مرتفع	1,15	3,87	يراعى الأداء في ترقية موظفي السلك
	مرتفع	1,04	3,94	الترقية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد الترقية يؤدي بدرجة مرتفعة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده الترقية 3.75 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) والتي تشير إلى مستوى ضغوط مرتفع.

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد مايلي:

- جاء عامل محدودية فرص الترقية في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.00

- جاء عامل عدم مراعاة الأداء في ترقية موظفي السلك في المرتبة الثانية من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.87

8- مستوى ضغوط العمل الناجمة عن العلاقات في العمل : تم قياس ضغوط العمل الناجمة عن العلاقات في العمل بالإعتماد على العبارتين (20)،(21) المبينة في الجدول التالي:

جدول (17) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن العلاقات في العمل

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع	1,27	3,67	ييدي المشرفون قلقا كبيرا إزاء راحة المرضى أثناء ادائهم لعملهم
2	منخفض	1,06	2,59	تسود روح الفريق الواحد في العمل
	متوسط	0,89	3,13	العلاقات في العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العلاقات في العمل تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم العلاقات في العمل 3.13 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى مستوى ضغوط متوسط.

كما يتبين من الجدول أن هناك اتساق مقبول في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب بعد العلاقات في العمل في شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.89) وهو إنحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد مايلي:

- جاء عامل العلاقة بين الممرضين ومسؤوليهم في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.67

- جاء عامل العلاقة بين الممرضين في الفريق الواحد في المرتبة الثانية من حيث تسببه في الشعور بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.59

9 - مستوى ضغوط العمل الناجمة عن التطور المهني: تم قياس ضغوط العمل الناجمة عن التطور المهني بالإعتماد على العبارات (22)، (23)، (24) المبينة في الجدول التالي:

جدول (18) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن التطور المهني

الترتيب	مستوى الضغوط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع جدا	1,02	4,06	تتيح لي المؤسسة فرصا لتطوير مهارات جديدة
3	مرتفع	0,97	3,76	تتبنى المؤسسة مخططا واضحا لتكوين الممرضين وتحسين مستواهم
1	مرتفع	1,09	4,11	تشجع المؤسسة الممرضين على المشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بعملهم
	مرتفع	0,82	3,98	التطور المهني

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن بعد التطور المهني يؤدي بدرجة مرتفعة إلى شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعء التطور المهني 3.98 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.41 إلى 4.2) والتي تشير إلى مستوى ضغوط مرتفع.

بلغ الإنحراف المعياري الكلي (0.82) وهو إنحراف أقل من الواحد (1) الصحيح، مما يدل على أن هناك اتساق مقبول في رؤية أفراد العينة مدى مدى تسبب بعد التطور المهني في شعورهم بضغط العمل .

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد مايلي:

- جاء عامل عدم تشجيع المؤسسة للمرضين على المشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بعملهم في المرتبة الأولى

من حيث تسببه في الشعور بضغط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.11

- جاء عامل محدودية الفرص المتاحة أمام المرضين لتطوير مهاراتهم في المرتبة الثانية من حيث تسببه

في الشعور بضغط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.06

- جاء عامل عدم تبني المؤسسة لمخطط واضح لتكوين المرضين وتحسين مستواهم في المرتبة الثالثة

من حيث تسببه في الشعور بضغط العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.76

10 - مستوى ضغوط العمل الناجمة عن الرواتب والحوافز المادية: تم قياس ضغوط العمل الناجمة عن

الرواتب والحوافز المادية بالإعتماد على العبارات (25)،(26)،(27)، المبينة في الجدول التالي:

جدول (19) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن الرواتب والحوافز المادية

الترتيب	مستوى الضغوط	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع جدا	1,08	4,30	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول في العمل
1	مرتفع جدا	0,88	4,44	يلبي الراتب الذي أتقاضاه احتياجا بشكل مناسب
3	مرتفع	1,26	3,93	توزع الحوافز المادية بشكل عادل على العاملين
	مرتفع جدا	0,88	4,22	الرواتب والحوافز المادية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الرواتب والحوافز المادية تؤدي بدرجة مرتفعة جدا إلى شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده الرواتب والحوافز المادية 4.22 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (4.21 إلى 5) والتي تشير إلى مستوى ضغوط مرتفع جدا.

كما يتبين من الجدول أن هناك اتساق مقبول في رؤية أفراد العينة لمدى المدى تسبب بعد الرواتب والحوافز المادية في شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ الإنحراف الكلي (0.88) وهو إنحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

من خلال ترتيب عبارات البعد حسب الأهمية نجد مايلي:

- جاء عامل عدم تلبية الراتب لإحتياجات المرضين في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل،

وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.44

- جاء عامل عدم تناسب الراتب مع الجهد المبذول في المرتبة الثانية من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل،

وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.30

- جاء عامل عدم توزيع الحوافز المادية بشكل عادل في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل،

وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.93

## 11- مستوى ضغوط العمل الكلية (مستوى الضغوط الناجم عن الأبعاد العشرة مجتمعة)

جدول رقم (20) مستوى ضغوط العمل الكلية لدى مرضي الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

الترتيب	مستوى الضغوط	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
5	مرتفع	1,06	3,75	عبيء العمل
8	متوسط	1,31	3,19	غموض الدور
10	متوسط	1,03	3,07	صراع الدور
7	مرتفع	1,19	3,67	بيئة العمل
4	مرتفع	1,08	3,81	نمط الإشراف
6	مرتفع	1,14	3,75	تقييم الأداء
3	مرتفع	1,04	3,94	الترقية
9	متوسط	0,89	3,13	العلاقات في العمل
2	مرتفع	0,82	3,98	التطور المهني
1	مرتفع جدا	0,88	4,22	الرواتب والحوافز المادية
	مرتفع	0,81	3,65	ضغوط العمل الكلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من مطالعة بيانات الجدول رقم (19) أعلاه يتضح مايلي:

- إن المتوسطات الحسابية للأبعاد تراوحت ما بين (3.07) كقيمة دنيا و(4.22) كأعلى قيمة
  - ومن خلال ملاحظة قيمة الإنحراف المعياري المقدرة ب(0.81) وهو إنحراف أقل من الواحد (1) الصحيح، نجد أن هناك اتفاق مقبول في رؤية الباحثين لمسببات الضغوط المقصودة بعبارات المقياس.
  - يدل الوسط الحسابي للأبعاد كوحدة واحدة (ضغوط العمل الكلية) والمقدر ب(3.66) على أن أفراد العينة بالمجمل اعتبروا أن الأبعاد العشر محل الدراسة تسبب ضغطا مرتفعا.
- وهو ما يجيب على هدف الدراسة الأول (التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة المبحوثة).

المطلب الثاني : تشخيص مستوى متغير الأداء الوظيفي

تم قياس أداء أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على ثمان عبارات من (28) إلى (35) المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (21) مستوى الأداء الوظيفي للمرضى الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

الترتيب	مستوى الاداء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعاد
6	منخفض	1,14	2,20	أحرص باستمرار على استغلال وقت العمل
8	منخفض جدا	0,95	1,76	لدي استعداد ورغبة للقيام بأية مهمة إضافية يتم تكليفي بها
4	مرتفع	1,08	3,76	أتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافية على مهامي الحالية
7	منخفض	1,00	1,98	أجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي
2	مرتفع	0,85	4,04	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدود مقارنة مع زملائي
1	مرتفع	0,88	4,17	سبق لي أن تقدمت بمقترحات وأفكار كانت مفيدة لي في تطوير أدائي
3	مرتفع	0,89	3,93	يتم تكليفي في كثير من الحالات بمهام إضافية ذات أهمية خاصة
5	مرتفع	1,12	3,63	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق
	متوسط	0,54	3,18	الأداء

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من مطالعة بيانات الجدول رقم (20) أعلاه يتضح مايلي:

- إن المتوسطات الحسابية للأبعاد تراوحت ما بين (1.76) كقيمة دنيا و(4.17) كأعلى قيمة
- ومن خلال ملاحظة قيمة الانحراف المعياري المقدرة ب(0.54) وهو إنحراف أقل من الواحد(1) الصحيح، نجد أن هناك اتفاق مقبول في إستجابة الباحثين لعبارات المحور .
- يدل الوسط الحسابي لمحور الأداء والمقدر ب(3.18) على أن أفراد العينة بالمجمل اعتبروا أن مستوى أدائهم متوسط .

وهو ما يجب على هدف الدراسة الثاني (التعرف على مستوى أداء العينة المبحوثة).

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :

في اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ونظرا لعدم توزيع الإستجابات توزيعا طبيعيا ،استخدم الإختبار اللامعلمي سبيرمان (Spearman's test) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية .

وكانت النتائج على النحو التالي:

01- الفرضية الرئيسية : لا تؤثر ضغوط العمل بأبعادها الفرعية ( عبئ العمل، غموض الدور ،صراع الدور ،بيئة العمل،نمط الإشراف، تقييم الأداء، الترقية، العلاقات في العمل، التطور المهني ، الرواتب والحوافز المادية) كل على حدة، تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي لمرضي الصحة العمومية بالمؤسسة الإستشفائية تيسمسيلت.

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن عبئ العمل تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي لمرضي الصحة العمومية بالمؤسسة الإستشفائية تيسمسيلت.  
جدول رقم (22) نتائج إختبار الفرضية الأولى (العلاقة سبيرمان) بين عبئ العمل والأداء

Corrélations				
			المحور_2_الاداء	عبئ_العمل
Rho de Spearman	المحور_2_الاداء	Coefficient de corrélation	1,000	-,480**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	54	54
	عبئ_العمل	Coefficient de corrélation	-,480**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	54	54

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

تبين من نتائج إختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين عبء العمل والأداء، حيث أن قيمة  $(0.000)$  دالة إحصائيا وعليه يتم رفض فرضية

العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن ضغوط العمل الناجمة عن عبء العمل تؤثر على أداء مرضي الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

ويشير معامل الارتباط (-0.480) إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين بعد عبء العمل ومستوى الأداء لدى المبحوثين.

**ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الأداء الوظيفي لمرضي الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

جدول رقم (23) نتائج اختبار الفرضية الثانية (العلاقة سبيرمان) بين غموض الدور والأداء

Corrélations				
			المحور_2_الاداء	غموض_الدور
Rho de Spearman	المحور_2_الاداء	Coefficient de corrélation	1,000	-,261
		Sig. (bilatéral)	.	,057
		N	54	54
	غموض_الدور	Coefficient de corrélation	-,261	1,000
		Sig. (bilatéral)	,057	.
		N	54	54

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

تبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين غموض الدور والأداء ، حيث أن قيمة (0.057) غير دالة إحصائيا وعليه يتم قبول فرضية العدم .

أي أن ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور لا يؤثر على أداء مرضي الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

**ت - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الأداء الوظيفي لمرضي الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.



جدول رقم (24) نتائج إختبار الفرضية الثالثة (العلاقة سبيرمان) بين صراع الدور والأداء

Corrélations				
			المحور_2_الاداء	صراع_الدور
Rho de Spearman	المحور_2_الاداء	Coefficient de corrélation	1,000	-,431**
		Sig. (bilatéral)	.	,001
		N	54	54
	صراع_الدور	Coefficient de corrélation	-,431**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	.
		N	54	54

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

تبين من نتائج إختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين صراع الدور و الاداء ،حيث أن قيمة (0.001) دالة إحصائيا وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور تؤثر على أداء مرضي الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

ويشير معامل الإرتباط (-0.431) إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين بعد صراع الدور ومستوى الأداء لدى أفراد العينة المدروسة.

ث - إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن بيئة العمل تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الأداء الوظيفي لمرضي الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

جدول رقم (25) نتائج إختبار الفرضية الرابعة (العلاقة سبيرمان) بين بيئة العمل والأداء

Corrélations				
			المحور_2_الاداء	بيئة_العمل
Rho de Spearman	المحور_2_الاداء	Coefficient de corrélation	1,000	-,497**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	54	54
	بيئة_العمل	Coefficient de corrélation	-,497**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	54	54

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

تبين من نتائج إختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين بيئة العمل والاداء ، حيث أن قيمة (0.000) دالة إحصائيا وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن ضغوط العمل الناجمة عن بيئة العمل تؤثر على أداء ممرضي الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

ويشير معامل الارتباط (-0.497) إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين بعد بيئة العمل ومستوى الأداء لدى الباحثين.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن نمط الإشراف تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الأداء الوظيفي لممرضي الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

جدول رقم (26) نتائج إختبار الفرضية الخامسة (العلاقة سبيرمان) بين نمط الإشراف والأداء

Corrélations				
			المحور_2_الاداء	نمط_الإشراف
Rho de Spearman	المحور_2_الاداء	Coefficient de corrélation	1,000	-,481**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	54	54
	نمط_الإشراف	Coefficient de corrélation	-,481**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	54	54

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

تبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  بين نمط الإشراف والأداء ، حيث أن قيمة (0.000) دالة إحصائيا وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة

أي أن نمط الإشراف يؤثر على أداء ممرضي الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

ويشير معامل الارتباط (-0.481) إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين بعد بيئة العمل ومستوى الأداء لدى الباحثين.

ح- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي لمرضي الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

جدول رقم (27) نتائج اختبار الفرضية السادسة (العلاقة سبيرمان) بين تقييم الأداء والأداء

Corrélations				
		المحور_2_الأداء	تقييم_الأداء	
Rho de Spearman	المحور_2_الأداء	Coefficient de corrélation	1,000	-,481**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	54	54
	تقييم_الأداء	Coefficient de corrélation	-,481**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	54	54

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  بين تقييم الأداء والأداء، حيث أن قيمة  $(0.000)$  دالة إحصائية وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء تؤثر على أداء ممرضي الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

ويشير معامل الارتباط  $(-0.481)$  إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين بعد تقييم الأداء ومستوى الأداء لدى أفراد عينة الدراسة.

خ- اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن الترقية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي لمرضي الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

جدول رقم (28) نتائج إختبار الفرضية السابعة (العلاقة سبيرمان) بين الترقية والأداء

Corrélations				
		المحور_2_الاداء	الترقية	
Rho de Spearman	المحور_2_الاداء	Coefficient de corrélation	1,000	-,490**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	54	54
	الترقية	Coefficient de corrélation	-,490**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	54	54

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

تبين من نتائج إختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين الترقية والأداء، حيث أن قيمة  $(0.028)$  دالة إحصائيا وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن ضغوط العمل الناجمة عن الترقية تؤثر على أداء مرضي الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت. ويشير معامل الارتباط  $(-0.490)$  إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين بعد الترقية ومستوى الأداء لدى أفراد عينة الدراسة.

#### د - إختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن العلاقات في العمل تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي لمرضي الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

جدول رقم (29) نتائج إختبار الفرضية الثامنة (العلاقة سبيرمان) بين العلاقات في العمل والأداء

Corrélations				
		المحور_2_الاداء	العلاقات_في_العمل	
Rho de Spearman	المحور_2_الاداء	Coefficient de corrélation	1,000	-,260
		Sig. (bilatéral)	.	,057
		N	54	54
	العلاقات_في_العمل	Coefficient de corrélation	-,260	1,000
		Sig. (bilatéral)	,057	.
		N	54	54

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

تبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين العلاقات في العمل و الأداء، حيث أن قيمة (0.057) غير دالة إحصائياً وعليه يتم قبول فرضية العدم .

أي أن ضغوط العمل الناجمة عن العلاقات في العمل لا تؤثر على أداء ممرضي الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت .

ذ- اختبار الفرضية الفرعية التاسعة:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن التطور المهني تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي لممرضي الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت .

جدول رقم (30) نتائج اختبار الفرضية التاسعة (العلاقة سبيرمان) بين التطور المهني والأداء

Corrélations				
			المحور_2_الاداء	التطور_المهني
Rho de Spearman	المحور_2_الاداء	Coefficient de corrélation	1,000	-,512**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	54	54
	التطور_المهني	Coefficient de corrélation	-,512**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	54	54
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

تبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  بين التطور المهني والأداء، حيث أن قيمة (0.000) دالة إحصائياً وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن ضغوط العمل الناجمة عن التطور المهني تؤثر على أداء ممرضي الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت .

ويشير معامل الارتباط (-0.512) إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين بعد التطور المهني ومستوى الأداء لدى أفراد عينة الدراسة.

هـ - اختبار الفرضية الفرعية العاشرة:

- لا تؤثر ضغوط العمل الناجمة عن الرواتب والحوافز المادية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي لمرضى الصحة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت.

جدول رقم (31) نتائج اختبار الفرضية العاشرة (العلاقة سبيرمان) بين الحوافز المادية والرواتب من جهة والأداء من جهة أخرى

Corrélations				
		المحور_2_الاداء		الرواتب_والحوافز_المادية
Rho de Spearman	المحور_2_الاداء	Coefficient de corrélation	1,000	-,503**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	54	54
	الرواتب_والحوافز_المادية	Coefficient de corrélation	-,503**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	54	54

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

تبين من نتائج اختبار العلاقة (سبيرمان) في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha$   $(0.05 \geq)$  بين الحوافز المادية والرواتب من جهة والأداء من جهة أخرى، حيث أن قيمة  $(0.000)$  دالة إحصائياً وعليه يتم رفض فرضية العدم، و قبول الفرضية البديلة أي أن ضغوط العمل الناجمة عن الحوافز المادية الرواتب يؤثر على أداء ممرضى الصحة العمومية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت. ويشير معامل الارتباط  $(-0.503)$  إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين بعد الحوافز المادية والرواتب ومستوى الأداء لدى أفراد عينة الدراسة.

2- ملخص نتائج إختبار الفرضيات العشر مجتمعة:

من خلال تفحص الاختبارات السابقة نجد النتائج التالية:

جدول رقم (32) إختبار الفرضيات العشر مجتمعة

الترتيب	نتيجة الإختبار	Sig	معامل ارتباط سبيرمان	البعد	الرقم
7	رفض العدمية	0,000	-0,480 <sup>**</sup>	عبئ العمل	1
	قبول العدمية	0,057	-0,261	غموض الدور	2
8	رفض العدمية	0,001	-0,431 <sup>**</sup>	صراع الدور	3
3	رفض العدمية	0,000	-0,497 <sup>**</sup>	بيئة العمل	4
5	رفض العدمية	0,000	-0,481 <sup>**</sup>	نمط الإشراف	5
6	رفض العدمية	0,000	-0,481 <sup>**</sup>	تقييم الأداء	6
4	رفض العدمية	0,000	-0,490 <sup>**</sup>	الترقية	7
	قبول العدمية	0,057	-0,260	العلاقات في العمل	8
1	رفض العدمية	0,000	-0,512 <sup>**</sup>	التطور المهني	9
2	رفض العدمية	0,000	-0,503 <sup>**</sup>	الرواتب والحوافز المادية	10

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

## خلاصة الفصل الثالث :

تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم صورة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت من خلال إبراز أهميتها و أهم المصالح و الوحدات التي تضمن الخدمات الصحية بها و توضيح هيكلها التنظيمي و الطاقات البشرية التي تسهر على تقديم الخدمات للمواطنين، ثم في المبحث الثاني قمنا بالتعرف على الإطار العام للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى المنهج المتبع في تحليل الاستثمارات و مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، أما في المبحث الثالث و الأخير فتم عرض اختبار الفرضيات و تحليل نتائج اختبار الفرضيات المطروحة، وفي الأخير تطرقنا إلى الخاتمة العامة و التي تضمنت المقترحات و التوصيات التي تم التوصل إليها .





## خاتمة

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية و التطبيقية المتعلقة بأثر ضغوط العمل الأداء الوظيفي المؤسسة العمومية، و إسقاط ما تم عرضه على المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت، حيث أثارت هذا البحث جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل المشكلة المطروحة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ونحاول هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج :

## نتائج الدراسة الميدانية :

- 1- أظهرت الدراسة أن مصادر ضغوط العمل المفترضة التي تمت دراستها تشكل جميعها ضغوطا وظيفية يشعر بها جهاز التمريضي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت ولكن بمستويات مختلفة ويمكن ترتيبها وفقا أهميتها النسبية كما يلي : (الرواتب والحوافز المادية، التطور المهني، الترقية، نمط الإشراف، تقييم الأداء، عبئ العمل، بيئة العمل، غموض الدور، العلاقات في العمل، صراع الدور).
- 2 - كما تبين من خلال تحليل بيانات الاستبيان أن مستوى أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3,18 .
- 3- أظهرت الدراسة أن ضغوط العمل الناجمة عن الأبعاد التالية (التطور المهني، الرواتب والحوافز المادية، بيئة العمل، الترقية، نمط الإشراف، تقييم الأداء، عبئ العمل، صراع الدور) تؤثر تأثيرا سلبيا في مستوى أداء ممرضي الصحة العمومية بالمؤسسة الإستشفائية بتيسمسيلت.
- 4- أظهرت الدراسة أن ضغوط العمل الناجمة عن بعدي غموض الدور والعلاقات في العمل لا تؤثر في مستوى أداء ممرضي الصحة العمومية بالمؤسسة الإستشفائية بتيسمسيلت.

## الاقتراحات و التوصيات :

- في ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الإقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على تحسين أداء ممرضي الصحة العمومية بالمؤسسة من خلال :
- 1- إعادة النظر في سلم الرواتب والأجور بما يتماشى مع إرتفاع تكاليف المعيشة ويتناسب مع حجم الأعمال التي يكلف بها الممرضون وكذلك إعادة النظر في أسس احتساب الحوافز المادية وتوزيعها.
  - 2- استقطاب عدد كاف من الممرضين لسد النقص المسجل في جهاز التمريض بهدف تخفيف عبئ العمل .

- 3- تحسين المناخ التنظيمي وذلك بتوفير بيئة عمل مريحة للمرضين وتوفير وسائل الحماية من المخاطر التي قد تواجههم وتفويض صلاحيات كافية لهم وإشراكهم في القرارات .
- 4- وضع وصف وظيفي خاص بمهنة التمريض لتحديد واجبات المرضين ومسؤولياتهم بشكل واضح يخفف من شعورهم بضغط العمل الناجمة عن صراع الدور وغموضه.
- 5- عقد دورات تدريبية للمشرفين تهدف إلى تعريفهم بأساليب الإدارة الحديثة التي تقوم على الديمقراطية والابتعاد عن التسلسل وإتباع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء والتأكيد على أن المشرف الجيد هو الذي يعامل مرؤوسيه بصدق وعدل.
- 6- تنظيم دورة تكوينية للقادة الإداريين بغية تعريفهم بأهمية الأداء الوظيفي والمداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وتنميته.
- 7- إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم .
- 8- المتابعة المستمرة للحالة النفسية و الاجتماعية للموارد البشرية داخل و خارج العمل .
- 9- وضع نظام موضوعي للتقييم و الترقية يكون مربوط بالأداء .
- 10- مضاعفة الجهد المبذول في تحسين وسائل الأمن والسلامة في العمل للتقليل من الأخطار المرتبطة بالمهنة .
- 11- تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل لما لها من دور كبير في التقليل من شعور ممرضي الصحة العمومية بضغط العمل خاصة و أنّ نتائج الدراسة الميدانية أثبتت أن مستوى العلاقات في العمل كان مقبولا .

#### أفاق الدراسة :

- خلال قيامنا بأنجاز هذا العمل صادفتنا مواضيع عديدة، و رأينا أنّها مواضيع جديدة بان تكون محل بحث و دراسة خاصة في مجالي ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، والتي نطرحها كأفاق لدراسات مستقبلية:
- 1- أثر نظام الحوافز و المكافآت في تحسين الأداء .
  - 2- دور الثقافة التنظيمية في زيادة الأداء الوظيفي .
  - 3- أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي .
  - 4- علاقة إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري .
  - 5- تأثير التطوير التنظيمي على أداء العاملين في المنظمة

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولا : الكتب :

### أ- بالعربية

- 01- شحاتة حسن، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية و النفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003.
- 02- أنطوان وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط2، بيروت، لبنان، 2001.
- 03- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع الجزء الأول، ط2، اسطنبول تركيا بدون سنة النشر
- 04- عمر مصطفى النعاس، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، إدارة المطبوعات والنشر، ط1، مصراتة، ليبيا، 2008.
- 05- فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
- 06- محمد حسن غانم، مقدمة في علم الصحة النفسية، المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر، 2009 .
- 07- أحمد نايل الغرير، أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، التعامل مع الضغوط النفسية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009 .
- 08- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 09- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء، الجزء 1، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991.
- 10- عليمات ،خالد عيادة نزال ،ضغوط العمل وأثرها على الأداء ،دار الخليج ، ط01، عمان ، الأردن، 2010.
- 11- فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 12- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008 .

- 13 - سارة الحمشي، هيفاء عبد الرحمن بن شلهوب، هند فايع الشفراني، ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016
- 14- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 .
- 15 - مدحت ابو النصر، الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 155.
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة 1، الدار الجامعية الإسكندرية، 1992
- 17- نجح بنت قبالان القبلان، مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية، ط1، مطبوعات مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية، 2004 .
- 18- علم النفس الصحي، شيلي تايلور، ترجمة وسام درويش بريك، فوزي شاكر طعيمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200.
- 19- الضغوط النفسية للمتفوقين وكيفية مواجهتها، ولاء رجب عبد الرحيم، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2016 .
- 20- خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009 .
- 21- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، (ب ط)، عمان، الأردن، 2004 .
- 22- عبد الرحمن توفيق، مواجهة ضغوط العمل، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004 .
- 23- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، القاهرة، 1999.
- 24- عادل بن صلاح عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007 .
- 25- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 26- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003 .
- 27- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007 .
- 28- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001 .

- 29- حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011 .
- 30- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة- ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 31- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء ط2، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، مصر 1999.
- 32- زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين؟ دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001 .
- 33- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 2006 .
- 34- عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية " ، مؤسسة زهران، الأردن ، 1991 .
- 35- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت 2002.
- 36- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الاسكندرية، مصر 2002 .
- 37- أ.د محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي للنشر الإسكندرية، مصر، 2007 .
- 38- عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2006 .
- 39- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، 1997.
- 40- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ط3 ، 1985 .
- 41- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2005 .
- 42- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999 .
- 43- يوسف حجيم الطائي، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي ، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، 2006 .
- 44- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة المورد البشرية في القرن 21، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008 .

- 45- عقيلي عمر وصفي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي) دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005 .
- 46- زويلف مهدي حسين، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2003 .
- 47- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2001 .
- 48 - عبيدات وآخرون ،البحث العلمي :مفهومه وأدواته وأساليبه ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،الأردن ،1998،ص179،
- 49- حسن غانم ،كيف تواجه الضغوط النفسية،آداب حلوان-قسم علم النفس
- 50- مجدي احمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 50- محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (ب،ط)، الإسكندرية، مصر، 2008 .

ب - بالفرنسية

51 -Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 895.

ثانيا : المجالات والدوريات

- 52- عاشور خديجة ، ضغوط العمل النظريات والنماذج، كلية العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2012 .
- 53- بن زروال فتيحة، الإجهاد على مستوى المنظمة ،المصادر والتأثيرات وإستراتيجيات المواجهة، دراسات نفسية وتربوية، عدد04، جوان 2010 .
- 54- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 81 المؤرخة في 10 شعبان عام 1418 الموافق ل 10 ديسمبر 1997.



- 55- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33 المؤرخة في 02 جمادى الأول عام 1428 هـ الموافق لـ 20 ماي 2007 .
- 56- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001 .
- 57- الهاشمي لوكيا، الضغط النفسي في العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002 .
- ثالثا : الاطروحات و المذكرات :**
- 58- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2012/2011 .
- 59- بصدوق فاطمة و عطاب حميدة أثر الرقابة على الأداء الوظيفي دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية مذكرة مدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس، فرع إدارة أعمال قسم علوم التسيير، 2010/2009 .
- 60- بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2012 .
- 61- نايف التوم، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2005 .
- 62- عبد الله الفايدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، حالة شركة سونلغاز - قسنطينة- مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2007 .
- 63- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، "دراسة ميدانية بمركب المحارف و الرافعات (CPG) قسنطينة" مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2008/2007 .

- 64- سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2005 .
- 65- سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2005 .
- 66- طويل كريمة، الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم جامعة الجزائر، 2008 .
- 67- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010 .
- 68- شارف مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاثة، (إبتدائي، متوسط، ثانوي)، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011 .
- 69- قوراري حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية - دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية-الدوسن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014 .
- 70- حمدوني رشيد، الضغوط المهنية و أثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، دراسة حالة-الملحقة الجامعية مغنية-2015 / 2016 .
- 71- ميسون، سليم السقا، أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009 .
- 72- إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008 .
- 73- بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006 .

رابعاً : الملتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية والندوات

74- عمرو حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية الإمارات العربية المتحدة .

الطريق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -  
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه إلى : ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

الموضوع : اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتيسمسيلت

أخي الممرض، אחتي الممرضة ، السلام عليكم و رحمة الله وبركاته و بعد ، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تدرج ضمن العمل الميداني الذي نقوم به استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر، في تخصص إدارة الأعمال .

إن الغرض من هذا البحث هو تقييم ضغوط العمل و أثرها على الأداء الوظيفي لممرضي الصحة العمومية، من أجل ذلك نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المذكورة أدناه، علما أن البيانات التي ستدلون بها تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة، شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) عند الإجابة التي تراها مناسبة .

01 - السن :

من ( 28 - 18 ) سنة  من ( 29-38 ) سنة

من ( 48 - 39 ) سنة  أكبر من 48 سنة

02 - الجنس :

ذكر  انثى

03 - الحالة الاجتماعية :

أعزب (ة)  متزوج (ة)

مطلق (ة)  أخرى

04 - المؤهل العلمي

مستوى ثانوي

مستوى بكالوريا

مستوى جامعي

05 - سنوات العمل :

من 5-1 سنوات  من 6-10 سنوات

من 11-15 سنة  15 سنة فاكثر

المحور الثاني: ضغوط العمل

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة الأكثر تعبيرا عن رأيك، مدى تعرضك لضغوط العمل .

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					<b>عبيء العمل</b>	
					1 أتعامل مع عدد قليل من الحالات (المرضى)	
					2 يتوفر لي الوقت اللازم لإنجاز المهام المكلف بها وتتاح لي فترات راحة كافية	
					3 عدد المرضى المناوبين كاف مما يقلل عبيء العمل	
					<b>غموض الدور</b>	
					4 أهداف العمل الذي أقوم به واضحة	
					5 حدود سلطاتي ومسؤولياتي واضحة	
					<b>صراع الدور</b>	
					6 لا يطلب مني أداء أعمال متناقضة من قبل عدة أشخاص في المستشفى	
					7 لا يتم تكليفي بأعمال ليست من إختصاصي	
					8 أشعر بأن كل الأعمال والمهام التي أقوم بها ضرورية	
					9 مسؤوليات عملي لا تتعارض مع حياتي العائلية	
					<b>بيئة العمل</b>	
					10 أشعر بالأمان حيال صحي بالرغم من طبيعة وظروف المهنة	
					11 أعمل في ظروف مادية ملائمة، الهدوء، الإضاءة، التهوية وحرارة معتدلة... الخ	
					12 توفر المؤسسة وسائل الحماية من المخاطر الناجمة عن استعمال المواد، الأدوات و التجهيزات الطبية	
					<b>نمط الإشراف</b>	
					13 يشيد المسؤولون و يثنون على الجهود الإيجابية للممرض	
					14 يصغي المشرف لأراء المرضى ومقترحاتهم	
					15 يشرك المشرف المرضى في القرارات المتعلقة بالمصلحة	

تقييم الأداء					
				16	يتم تقييم أداء الممرضين بشكل عادل (علاوة المردودية، التنقيط السنوي... إلخ)
				17	المعايير التي تبنى عليها عملية تقييم الأداء واضحة وعادلة
الترقية					
				18	فرص الترقية في المؤسسة متاحة .
				19	يراعى الأداء في ترقية موظفي السلك
العلاقات في العمل					
				20	ييدي المشرفون قلقا كبيرا إزاء راحة الممرضين أثناء ادائهم لعملهم
				21	تسود روح الفريق الواحد في العمل
التطور المهني					
				22	تتيح لي المؤسسة فرصا لتطوير مهارات جديدة
				23	تتبنى المؤسسة مخططا واضحا لتكوين الممرضين وتحسين مستواهم
				24	تشجع المؤسسة الممرضين على المشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بعملهم
الرواتب والحوافز المادية					
				25	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول في العمل
				26	يلبي الراتب الذي أتقاضاه إحتياجاتي بشكل مناسب
				27	توزع الحوافز المادية بشكل عادل على العاملين



المحور الثالث: تقييم الأداء

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا اوافق بشدة
28	احرص باستمرار على استغلال وقت العمل					
29	لدي استعداد ورغبة للقيام بأية مهمة إضافية يتم تكليفي بها					
30	اتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافية على مهامي الحالية					
31	أنجز في العادة عملا يفوق توقعات رؤسائي					
32	أرى أن معدل أخطائي في العمل محدود مقارنة مع زملائي					
33	سبق لي أن تقدمت بمقترحات وافكار كانت مفيدة لي في تطوير أدائي					
34	يتم تكليفي في كثير من الحالات بمهام إضافية ذات أهمية خاصة					
35	أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق					

الملحق رقم (01) : استبيان موجه إلى مرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية تيسمسيلت

المصدر: من إعداد الطالبين