

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر  
-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د.داسي وهيبة

إعداد الطالب(ة):

كلاش هناء

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	موسي سهام	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	نور الدين إيمان	أستاذ محاضر-ب-	مناقشا	جامعة بسكرة
3	داسي وهيبة	أستاذ محاضر-أ-	مقررا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿سورة طه: الآية 114﴾

# شكـر وعـرفـان

الحمد لله الذي أنعم عليا بالصبر وألهمنا الثبات وأمددنا بالقوة والعزم لمواصلة مشوارنا العلمي

أشكر الله عز وجل الذي رزقني من هذا العلم ما لم أكن أعلم وأعطاني من القوة والمقدرة للوصول

لهذا المستوى العلمي والذي أنعم عليا بإتمام هذه المذكرة، فله الحمد على نعمة المعرفة والحمد لله حتى يرضى  
والحمد لله بعد الرضا

وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلما وقدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه

وراء كل عمل ناجح من بعد توفيق الله تعالى..... جنود يقفون خلف الصف ليدفعوا بالقسم إلى الأمام

أتقدم بجزيل الشكر وعرفانا بالجميل لمشرفني الأستاذة الفاضلة " داسي وهيبة " بتفضلها بقبول الإشراف على  
هذا العمل، وكذا لما لها من فضل تقديم النصائح والتوجيه طيلة فترة الدراسة لتخرج هذه الرسالة في أبهى صورة  
فكانت لي خير معين، فجزاها الله عني خير الجزاء، وأدامها بالصحة والعافية.

ولا يفوتني تقديم جزيل الشكر إلى: طاقم المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة على حسن تعاونهم معي

وكما أتقدم بالشكر الجزيل لكافة أسرة التعليم العالي والبحث العلمي وبالأخص كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، والذين ساهموا من بعيد أو قريب بعيد في إكمال هذا  
العمل ولم يخلوا عليا بالنصائح.

كما أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة وملاحظاتهم البناءة على هذا العمل.

ويسرني أخيرا أن أشكر رفقاء دربي من زملاء الدراسة والأصدقاء وبالأخص طلبة سنة ثانية ماستر تخصص تسيير  
موارد بشرية 2020-2021 .

وشكراً لكل من ساهم في نجاح هذا العمل من قريب أو بعيد... وإلى كل من أسقطه قلبي وتذكره قلبي فلهم مني

جزيل الشكر والعرفان

قائمة الجداول

والأشكال

## 1- قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم
31	الفرق بين الشخصية A والشخصية B	01
35	نسب الوفاة بأسباب الضغط	02
73	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	03
74	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية.	04
75	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي	05
76	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة العمل بالمستشفى.	06
77	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي	07
78	إختبار ألفا كرونباخ ((Reliability	08
79	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت الخماسي	09
79	تحليل عبارات بعد كمية العمل	10
80	تحليل عبارات بعد جودة العمل	11
81	تحليل عبارات بعد السلوك الإبداعي	12
83	تحليل أبعاد الأداء الوظيفي	13
83	تحليل عبارات بعد عبء العمل	14
85	تحليل عبارات بعد ظروف العمل	15
86	تحليل عبارات بعد صراع الدور	16
87	تحليل عبارات بعد غموض الدور	17
88	تحليل عبارات بعد الهيكل التنظيمي	18
90	تحليل أبعاد ضغوط العمل	19
91	نتائج إختبار صلاحية النموذج.	20
92	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد القياسي لأثر المتغيرات المستقلة (عبء العمل - ظروف العمل - غموض الدور - صراع الدور - الهيكل التنظيمي) على الأداء الوظيفي	21

## 2- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	نموذج الدراسة	01
21	مكونات ضغوط العمل الرئيسية	02
23	الأعراض العامة للتكيف	03
34	تأثير الضغوط على الحالة الصحية (الجسمانية والنفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة	04
65	العلاقة المنحنية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي	05

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة ، والتعرف على العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي، وتحديد مدى تأثير ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي) على الأداء الوظيفي، وذلك لمساعدتهم للتغلب عليها وزيادة الوعي بها وشعورهم بالرضا عن العمل وبالتالي التحسين في أدائهم الوظيفي، خلال جائحة فيروس كورونا المستجد، الذي أحدث فارقا واضحا في العمل أثناء هذه الفترة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، وإستخدام الإستبيان والمقابلة كأداة للدراسة، وتم إختيار عينة عشوائية شملت العاملين بالمستشفى محل الدراسة، وبعد التحليل لإحصائي توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر معنوي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود أثر معنوي لكل من عبء العمل ظروف العمل صراع الدور والهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر معنوي عكسي لغموض الدور على الأداء الوظيفي.

وأدرجت ضمن نتائج الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة من ظروف عمل مادية وجو ملائم لتقديم أداء مرتفع وخاصة فيما يخص الخدمات الصحية التي تعنى بالمرضى.

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات للحد من تداخل المهام وغموض الأدوار.
- تحديد سياسات وإجراءات العمل وتبسيطها والتأكد من عدم تناقضها.
- برمجة دورات تدريب داخلية وخارجية بغية التطوير في الوظائف الخاصة بالموظفين وزيادة أدائهم

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، مستشفى بشير بن ناصر بسكرة.



## **Abstract :**

This study aimed to research the impact of work stress on job performance in the public hospital Bashir bin Nasser in Biskra, to identify the relationship between it and job performance, and to determine the extent of the impact of work stress in its dimensions (workload, work environment, organizational structure) on job performance, in order to help you To overcome them and increase their awareness of it and their sense of satisfaction with work and thus improvement in their job performance, during the pandemic of the new Corona virus, which made a clear difference in work during this period, and the descriptive approach was adopted, and the questionnaire and interview were used as a study tool, and a random sample was chosen that included hospital workers The subject of the study, and after statistical analysis, the study reached a number of results, the most important of which are:

- There is a moral effect of work stress on job performance in the institution under study.
- The lack of a moral effect for each of the workers at work, conditions of work, the struggle of the role and the organizational structure in the institution under study.
- The presence of an adverse effect of role ambiguity on job performance.

Among the results of the study the following recommendations were included:

- The necessity to provide an appropriate work environment of material working conditions and an appropriate atmosphere to provide high performance, especially with regard to health services that deal with patients.
- Defining responsibilities and authorities to reduce overlapping tasks and ambiguity of roles.
- Defining and simplifying work policies and procedures, and ensuring that they are not contradicted.
- Programming internal and external training courses in order to develop employees' jobs and increase their performance
- Key words : work stress, job performance, Bashir Bin Nasser Hospital, Biskra.

# مقدمة

تسعى المنظمات الحديثة إلى المحافظة على مكانتها واستمراريتها وبقائها، في ظل المنافسة الشديدة والتحديات التي تواجهها في عصر التكنولوجيا والأوضاع الاقتصادية والسياسية، وكذلك ظروف الصحة الجسدية والنفسية الاجتماعية لبيئة العمل، التي أصبحت محل إهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك الإداري والتنظيمي، حيث تم تسليط الضوء على بعض المتغيرات التنظيمية التي تشكل مصدر قلق وتوتر للمورد البشري والمنظمة على حد سواء، مما قد تعود هذه المتغيرات بالسلب على جودة الحياة الوظيفية للفرد، كما تأثر بشكل مباشر على صحته النفسية والجسدية وتعيق تقدم المنظمات، ومن بين هذه المتغيرات نجد أن ضغوط العمل التي باتت تشكل أكبر التحديات في عصرنا الحديث وظاهرة جديدة بالإهتمام من جميع الأطراف سواء داخلية أو خارجية، لما لها من تأثير على كثير من جوانب الصحة والاجتماعية للأفراد العاملين بها وباعتبار أن ضغوط العمل جزء من البيئة التنظيمية للمنظمات والتي تشكل أكبر المصادر هذه الضغوط التي تواجه الفرد، باختلاف أسبابها وعواملها وتأثيراتها ونتائجها على الفرد والمنظمة.

فنجاح المنظمات بات مختلفا عن ما كان عليه في السابق، حيث أصبح متعلقا برهاية الفرد والمؤسسة وتوفير الجو الملائم للعمل، بعيدا عن كل قلق، وتوتر أو إحباط داخل مكان العمل، فالهدف التي تسعى إليه المنظمات هو النجاح بمفهومه الواسع، وتحقيق الأهداف التنظيمية ومشاركة الفرد فيها، بالمقابل الحفاظ على سلامته وصحته النفسية والجسدية والتخفيف من حدة الضغوط التي قد يواجهها، والتي لها كل التأثير على أدائه لمهامه سعيا للوصول إلى جودة الحياة الوظيفية، فقد تكون الوظيفة في حد ذاتها لا تشكل مصدر ضغط للعمل وما تحويه من متطلبات و لكن يمكن أن توضع في ظروف تستدعي من الفرد متطلبات جسدية ونفسية تقوده لعدم التكيف معها مما ينتج عنه ضغط العمل والذي قد يكون إيجابيا محفزا للفرد لقيامه بمهامه، وقد يكون سلبيا على صحته ونفسيته مما ينعكس سلبا على أدائه لمهامه المنوطة له، وزيادة معدل دوران العمل، لذلك تسعى المنظمات إلى إحداث موازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات عاملها، وتوفير جو مناسب للعمل لينعكس ذلك على رفع معدلات أدائهم ومن ثم تحقيق أهدافها المرجوة.

حيث تبحث هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير ضغوط العمل باختلاف مصادرها والنتائج المترتبة عنها على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، لأهمية هذا الموضوع في عصرنا الحديث، وخاصة في ظل جائحة كورونا، أين نجد الأفراد العاملين يعانون شتى أنواع الضغوط أكثر، ومن مصادر مختلفة، مما كانوا عليه ويسعون

## الإطار المنهجي والدراسات السابقة

لبذل الجهود المتكاثفة والعمل ليلا نهارا للتصدي لهذا الوباء، والتخلي عن أوقات الراحة الجسدية والنفسية، والذي يتعلق أكثر بالسلك الطبي والشبه طبي والمساعدين الإداريين، مما يآثر ضغط العمل المرتفع على كمية وجودة العمل لدى الأفراد وكبح سلوكهم الإبداعي لذلك يجب أن تسعى المؤسسة على توفير كل ما هو ملائم لمواجهة هذه الضغوط وتوفير بيئة مناسبة للعمل، من أجل للتصدي لهذا الوباء الذي تعيشه البلاد.

### أولا/ إشكالية الدراسة وطرح الأسئلة البحثية:

تعد ضغوط العمل من أهم المتغيرات التنظيمية التي تسعى المنظمات لمواجهة تحدياتها والتخفيف من حدتها على الأفراد العاملين بالمنظمة حيث نجد أن لهذه الضغوط تأثيرا سلبيا أكثر مما هو إيجابي على العاملين بالمؤسسة العمومية بمستشفى الإستشفائية بشير بالناصر بسكرة في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد ((Covid19، حيث سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة مدى تأثير ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - بيئة العمل - الهيكل التنظيمي) على أبعاد الأداء الوظيفي (جودة العمل - كمية العمل - السلوك الإبداعي) بالنسبة لهذه العينة من الطاقم الطبي والإداري، والتي عانت كثيرا في الآونة الأخيرة من ضغوط العمل والضغوط النفسية التي أدت بخسارة حياة الكثير من هذه الفئة فقد تكون الضغوط التي يتعرضون لها قد تكون إيجابية تحفيزية تدفعهم للقيام بجميع الأعمال في وقتها المناسب للتصدي لهذا الوباء والتعاون مع الزملاء وإعطاء الدعم النفسي للتغلب عليه، وقد تكون سلبية في عدم القدرة على القيام بالمهام نتيجة ضغط العمل المرتفع وعدم اتزان الوضع النفسي للعاملين، وهاجس الخوف من فقدان حياة المرضى، وحياة الأقارب، ومن المصير المجهول جراء هذه الوباء، مما قد يتيح الفرصة إما للتحسين والتطوير أو القدرة على الإبقاء على مستوى أداء معين على الأقل في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد كما قد يشهد تدهورا نوعي أو كمي في أداء المورد البشري نتيجة للظروف التي تمر بها الأطراف الداخلية للمستشفى المتمثلة في الطاقم الطبي والمسيرين على جميع المستويات، أو الأطراف الخارجية والمتمثلة في الجهات الحكومية والمؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة بتوفير الأجهزة والمعدات الطبية والمواطنين عموما، و التي قد تشكل كلها جملة من المعوقات من شأنها التحكم في أداء الفرد والمستشفى.

ومن ثم طرحت إشكالية البحثية كالتالي:

## الإطار المنهجي والدراسات السابقة

◀ ما أثر ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل - بيئة العمل - الهيكل التنظيمي) على الأداء الوظيفي لدى العاملين

المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة؟

وتندرج ضمن التساؤل البحثي الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 2- هل يؤثر عبء العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل تؤثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 5- ما مدى تأثير مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا/ الدراسات السابقة:

### 1- الدراسات باللغة العربية:

- الدراسة الأولى: (عايض والشمسي، 2013) تحت عنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكذلك طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل لدى العاملين والأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز، إضافة إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة اليمنية للغاز والبالغ عددهم (245) عاملا وعاملة، وعينة الدراسة فقد تم إختيارها بطريقة الحصر الشامل، وقد إتمتدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الميدانية بواسطة إستبانة تم تصميمها وتطويرها لقياس أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها، وقد تم تحليل البيانات بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود علاقة إرتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية بإستثناء بعد الوظيفة تبعا لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، وبعدي العمل وجودة الأداء تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

## الإطار المنهجي والدراسات السابقة

كما إقترح الباحث توظيف ضغوط العمل بشكل إيجابي يضمن تحسين الأداء، وإعادة تأهيلهم وإعادة توصيف الوظائف بشكل واضح، وإجراء دراسة مماثلة في القطاع الخاص.

### • الدراسة الثانية: (خليفات والمطارنة 2010) تحت عنوان "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

#### الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، حيث تم تطوير إستبانتين توم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) مديرا ومديرة (985) معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية إلى أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطا، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية. وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بتوفير فرص النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال مما يجد من مستوى الضغوط لديهم، وإجراء دراسات أخرى متعلقة بتأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في إقليم جنوب الأردن كدراسة مقارنة.

### • الدراسة الثالثة: دراسة (محمد علي وموسى 2015) تحت عنوان: أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة

#### العامة لصناعة الزيوت النباتية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية من خلال بيان وجود علاقة الارتباط والتأثير من عدمها وبيان قوة هذه العلاقة وتأثيرها في حالة وجودها، فقد تم توزيع الإستبانتة على عينة مكونة من (62) شخص من العاملين في الشركة موزعين على عدة أقسام فيها.

-تقدم الإطار النظري لكل من متغيري البحث (ضغوط العمل، أداء العاملين).

-التعرف على أنواع ضغوط العمل في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية الإيجابية والسلبية لتدعيم كل ما هو سلمي ودراسة أداء العاملين العاملين.

-تشخيص وتحديد الارتباط بين أبعاد ضغوط العمل وأداء العاملين.

## الإطار المنهجي والدراسات السابقة

–المساهمة في تقديم آليات تساعد المؤسسة محل الدراسة في معالجة ضغوط العمل السلبية وإستثمارها بشكل إيجابي لتعزيز ورفع أدائها.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية لضغوط العمل في أداء العاملين، وكذلك وجود تأثير إيجابي لضغوط العمل في أداء العاملين أي كلما زادت غوط العمل زاد أداء العاملين، ويبرز ذلك أن ضغوط العمل كانت إيجابية وعملت على تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية الذي أدى بدوه إلى زيادة الأداء للعاملين وجاء إستنتاج الباحث معززا لرأي الباحثين في تفسير العلاقة بشكل طردي بين ضغوط العمل وأداء العاملين.

زاد أداء العاملين، ويبرز ذلك بأن ضغوط العمل كانت إيجابية وعملت على تحفيز العاملين ورفع من إنتاجيتهم، هذا ما عزز رأي الباحثين في تفسير العلاقة بشكل طردي بين ضغوط العمل وأداء العاملين، وأوصى الباحث الإدارة العليا بتفويض العاملين مسؤوليات وأعمال أكثر لغرض تسهيل إنجاز الأعمال والتقليل من مركزية الإدارة، مع زيادة الاهتمام من قبل الغدارة العليا بموضوع الضغوط وإستغلاله بشكل أمثل لتحقيق أداء إيجابي أفضل كما إقتراح أن تأخذ هذه الدراسة من جوانب أخرى وعلى مؤسسات خاصة، والقيام بتناول أبعاد مختلفة عن هذه التي تم التطرق لها لتمكين الباحثين من الإلمام بكل جوانب هذا الموضوع.

- **الدراسة الرابعة: دراسة الباحث (عيسى إبراهيم المعشر أيار 2009)، تحت عنوان " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم –دراسة ميدانية-".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي الأردني وأثر هذه الضغوط على أدائهم والتعرف على مصادر هذه الضغوط، وقد تكون مجتمع الدراسة من الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم، تم إختيار(12) فندق وتوزيع (197) إستبانة على أفراد عينة الدراسة، وعلولت البيانات بإستخدام الإحصاء الوصفي، والبرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

–عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكال التنظيمي من جهة وأداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى.

## الإطار المنهجي والدراسات السابقة

-يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين الأجور والمكافآت وبيئة العمل من جهة والمتغير التابع وهو الأداء من أخرى.

\* حيث نجد أن المتغيرين لا يؤثران في أداء العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم وأنه لا توجد فروق في الأداء تعزى للجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة في حين أن أداء العمل يختلف باختلاف الحالة الاجتماعية للعاملين في الفنادق.

### • الدراسة الخامسة: دراسة الباحث (خالد عيادة عليمات 2015)، تحت عنوان " ضغوط العمل وأثرها على الأداء".

وإشتملت الدراسة على كافة الحكام الإداريين في الأردن رتبة: محافظ، متصرف، مدير قضاء والبالغ عددهم (191) حاكما إداريا، وهدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير ضغوط العمل التنظيمية في مجالات (عبء العمل، عملية إتخاذ القرارات علاقات العمل، الاستقرار الوظيفي بيئة العمل، الهيكل التنظيمي) وضغوط العمل الاجتماعية (الوساطة وجماعات الضغط والزيارات والإتصالات الشخصية) في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن كما هدفت إلى معرفة مدى إختلاف تأثير ضغوط العمل في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن وفقا لخصائصهم الديمغرافية (المركز الوظيفي والعمر وسنوات الخبرة في وزارة الداخلية وسنوات الخبرة في مؤسسات أخرى والمؤهل العلمي والتخصص)، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج العلمي الوصفي التحليلي، مع إستخدام المعالجات الإحصائية الوصفية والكمية ويمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل التنظيمية المتعلقة بعبء العمل، عملية إتخاذ القرارات، الاستقرار الوظيفي، الهيكل التنظيمي ومستوى أداء الحكام الإداريين.

-عدم وجود علاقة ما بين ضغوط العمل التنظيمية في مجالي علاقات العمل وبيئة العمل ومستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن.

-وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل الاجتماعية (الوساطة وجماعات الضغط والزيارات والإتصالات الشخصية) ومستوى أداء الحكام الإداريين.

-عدم وجود إختلاف في تأثير ضغوط العمل في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن تعزى إلى الخصائص الديمغرافية (المركز الوظيفي والعمر وسنوات الخبرة في وزارة الداخلية وسنوات الخبرة في مؤسسات أخرى والتخصص)، في حين هنالك إختلاف يعزى للمؤهل العلمي.



## الإطار المنهجي والدراسات السابقة

كما أوصى الباحث بضرورة معالجة كثرة الأعمال والمهام من خلال تطوير وتبسيط إجراءات وأساليب العمل، وإعادة النظر بالتشريعات التي تحكم عمل الحاكم الإداري، كما أوصى بتحسين سلم الرواتب والحوافز، وإعادة النظر بأنظمة تقييم الأداء المتبعة، والتخفيف من المركزية في إتخاذ القرارات وزيادة نسبة تفويض الصلاحيات والمشاركة في إتخاذ القرارات والحد من الوساطات والزيارات الشخصية من خلال إعتداد مكاتب خدمات الجمهور في المراكز الإدارية.

- الدراسة السادسة: (حمدواوي ومشعل، 2016) تحت عنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لإداري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

هدفت هذه الدراسة على التعرف على أثر ضغوط العمل بمختلف مصادرها (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور) على الأداء الوظيفي لإداري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقلمة، حيث تم توزيع إستمارة إستبيان على عينة من (52) شخص موزعين على مختلف الوظائف الإدارية بالكلية، وتحليل وإستخلاص النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات متوسطة من ضغوط العمل بينما تم تسجيل مستوى أداء وظيفي مقبول، وأن هناك علاقة تأثير وإرتباط لبعدها غموض الدور مع الأداء الوظيفي عكس كل من عبء الدور وصراع الدور، وقد إقترح الباحث أن تكون هناك دراسات مفصلة لأبعاد ضغوط العمل والأداء الوظيفي في القطاع العام والخاص لما له من أهمية في إنعاش الاقتصاد الوطني.

ثانيا/ الدراسات باللغة الأجنبية:

- الدراسة الأولى

Rubina Kazmi, Shehla Amjad, Delaware Khan 2008

OCCUPATIONAL STRESS AND ITS EFFECT ON JOB PERFORMANCE A

CASE TUDY OF MEDICAL HOUSE OFFICERS OF DISTRICT

BBOTTABAD

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، في باكستان مقاطعة أبو تاباد، حيث أجريت الدراسة على مجموعة من الضباط في هذه المنطقة وبلغ عددهم 55 ضابطا، تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية بما في ذلك الإحصاء الوصفي، ارتباط سبيرمان والانحدار المتعدد.

## الإطار المنهجي والدراسات السابقة

وأظهرت النتائج بعد التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، حيث أن هؤلاء الضباط الذين لديهم ارتفاع مستوى الإجهاد الوظيفي كان له أداء وظيفي منخفض، وكل العوامل التي أثرت على الضباط كانت نسبتها على فئة الذكور أكثر من الإناث وتم إقترح حلول من طرف الباحث في فتح التواصل بين الموظفين، وإعداد الوصف الوظيفي، ومحاولة توضيح المهام والأدوار للتقليل من غموض وصراع الدور لديهم.

### • الدراسة الثانية:

#### **MATHANGI VIJAYAN ;2017 ; IMPACT OF JOB STRESS ON EMPLOYEES JOB PERFORMANCE IN AAVIN COIMBATORE**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التركيبة السكانية على عبء عمل الموظفين والأمن الوظيفي والعمل بنظام المناوبات، وتحليل العلاقة بين العوامل المساهمة في ضغوط العمل ودراسة تأثيرها على الأداء الوظيفي، وركزت هذه الورقة على استكشاف العوامل الرئيسية التي تسبب ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة AAVIN COIMBATORE لبيع الحليب بالهند (July 2017) ، حيث أجريت محاولة لإبراز استراتيجيات تخفيف ضغوط العمل على الموظفين وأرباب العمل والتغلب عليها وتحسين أدائهم، واستندت الدراسة إلى النهج وصفي الكمي، كان مجتمع الدراسة من موظفي شركة AAVIN COIMBATORE، تم استخدام، وتم اختيار عينة من 100 مبحوث باستخدام عينات عشوائية بسيطة. البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي بيانات أولية وتم جمعها بمساعدة استبيان منظم، تم استخدام أنواع مختلفة من الأدوات الإحصائية مثل تحليل النسبة المئوية واختبار T و Chi-square والارتباط والانحدار تم إجراء التحليل بالبرنامج الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين "صراع الدور" و"غموض الدور" ومع ذلك، كانت هناك علاقة سلبية بين الضغوطات الأخرى والأداء الوظيفي، وإقترح الباحث أنه يمكن تقليل عبء العمل على الموظفين في المنظمة ويمكن للإدارة أن تبذل جهودًا لتفويض العمل بذكاء، يمكن تخصيص أوقات مناوبة بديلة للموظفين مما قد يؤدي إلى توازن صحي بين العمل والحياة، كما يمكن تنظيم ندوات وورش عمل لتحقيق توازن شامل بين العمل والحياة من قبل الشركة.

### • الدراسة الثالثة:

#### **SHARMILEE BALA MURALI; ABDUL BASIT ; ZUBAIR HASSAN ; NOVEMBER ; 2017 ;IMPACT OF JOB STRESS ON EMPLOYEE PERFORMANCE**

## الإطار المنهجي والدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف، وتم اختيار 310 مشاركين من مختلف القطاعات في ماليزيا (2017/11) وإرسال الاستبيان عبر برنامج التواصل الاجتماعي فايسبوك، ويتضمن الإستمبيان المعلومات الديموغرافية وعبارات لقياس أربعة (4) متغيرات مستقلة لضغط الوقت، وعبء العمل، ونقص الحافز، وغموض الدور لقياس مستوى الإجهاد لدى الموظفين في القطاعات، وكان المتغير التابع هو أداء الموظف، فقط تم إرجاع 136 إستمبيانًا مكتملاً (كعينة قابلة للاستخدام)، تم إجراء تحليل الانحدار لفحص تأثير الضغط على أداء الموظف باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث وجد أن هناك تأثير كبير وسليبي على أداء الموظف من ناحية ضغط الوقت وغموض الدور، أما بعد عبء العمل ونقص الحافز ليس لها أي تأثير كبير على أداء الموظف.

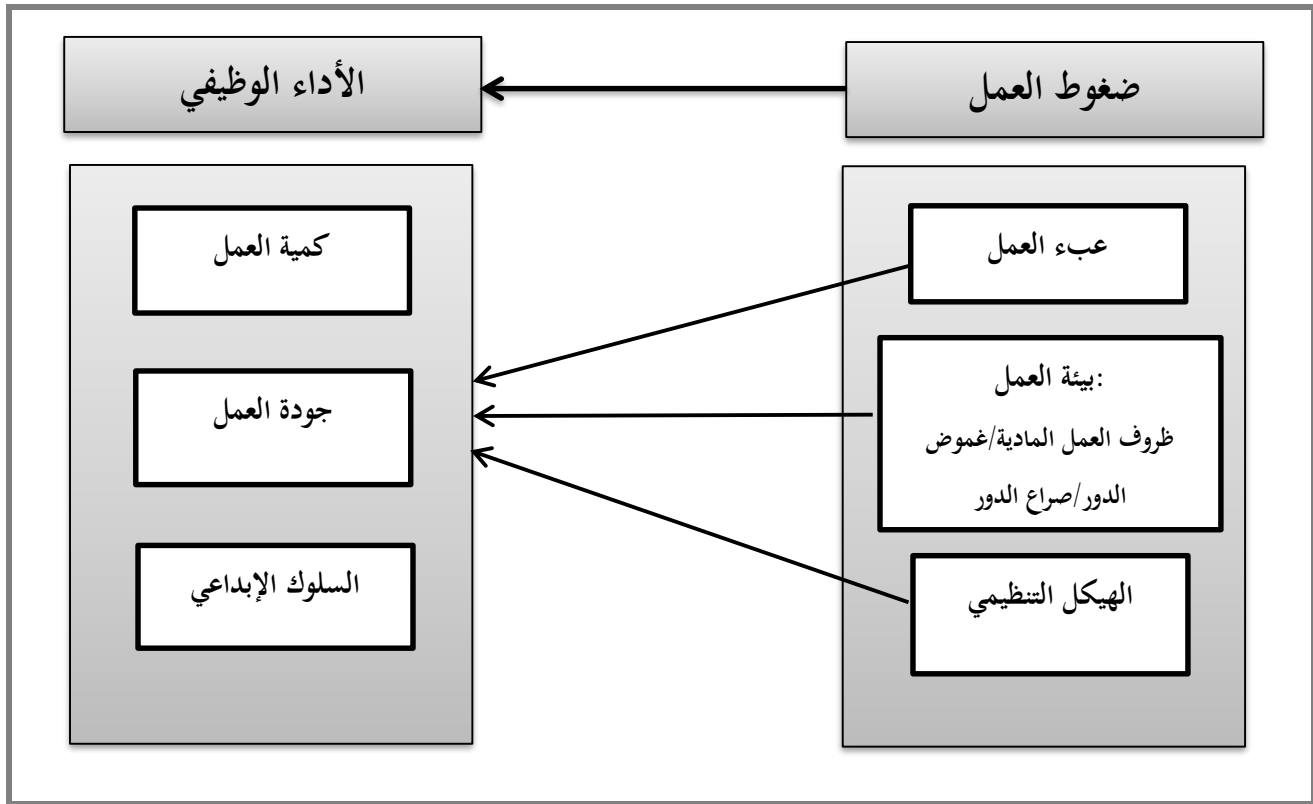
وخلصت نتائج الدراسة إلى أن زيادة ضغط الوقت وغموض الدور من شأنه أن يقلل من أداء الموظف من جميع النواحي، لذلك من المهم أن يتأكد المديرين من غموض الدور وإعطاء الموظفين أدوار واضحة وإبلاغهم بها إذا كانوا يرغبون في تعزيزها أدائهم، كما يوصى المديرين والمشرفون بمناقشة الوقت وتواريخ التخصيص وإكمال المهمة ومدة المهمة مع رؤوسهم لتجنب ضغط الوقت، هذا من شأنه أن يعزز أداء الموظف، ويجب أن تأخذ الأبحاث المستقبلية في الاعتبار وتأخذ عينة أكبر من القطاعات الرائدة حيث تتشابه طبيعة الوظائف.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد المراجعة التحليلية لمضامين الدراسات السابقة نجد أنها تبرز ما يلي:

- ✓ يوجد إختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في وضع وفي إختيار أبعاد الدراسة.
- ✓ هناك إختلاف في الدراسات السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان.
- ✓ هناك إتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث محاور الجانب النظري لضغوط العمل.
- ✓ توضيح الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحالية من خلال التعرف على بعض المصادر لضغوط العمل.

1- نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثة

التعريف الإجرائية:

1- **ضغوط العمل:** "ضغط العمل يمثل نوع من التأثير النفسي أو المادي على الفرد في موقف ما يجعله في حالة عدم توازن

نفسى أو إنفعالي أو فسيولوجي أو معرفي أو إجتماعي أو أدائي بصورة تؤثر على سلوكه تجاه المواقف الضاغطة التي تواجهه"

(حمداوي و مشعلي ، 2016 ، الصفحات 308-309)

2- **الأداء الوظيفي:** " هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط

وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة". (خليفات و المطارنة، 2010، صفحة 605)

3- **مستشفى بشير بن ناصر بسكرة:** هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال

المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان

بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، مهامها التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان.

### 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة البحثية السابقة نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي)

على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة "

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن

ناصر بسكرة.

2/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل (ظروف العمل-صراع الدور-غموض الدور) على الأداء الوظيفي للعاملين

في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

3/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير

بن ناصر بسكرة.

رابعاً/ التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

### 1- التموضع الاستمولوجي:

تم تناول موضوع دراستنا في العديد من الأبحاث والدراسات بطرق وإشكاليات بحثية مختلفة وجوانب عديدة، حيث تم التطرق

إلى مختلف الأبعاد التي تأثر في المتغيرين المرتبطين بالدراسة، وذلك نظراً لأهمية الموضوع في الأبحاث الحديثة المعاصرة التي تعتبر

المورد البشري هو الذي يحقق الميزة التنافسية الدائمة والمحور الأساسي لهذه الدراسة وما يخلفه من تأثيرات على أهدافه

وأهداف المنظمة وقد كان تناولنا لموضوع أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير

بن ناصر بسكرة لما تحتويه هذه المؤسسة من ثقل في حجم طبيعة العمل لدى مختلف الأسلاك فيها وخاصة الطاقم الطبي

و الشبهه الطبي الذي يعاني من ضغط في العمل في سائر الأيام، وما ميز هذه الدراسة حالياً، و سبب توجهنا لها هو الحقبة

التي مر بها العالم إثر جائحة فيروس كورونا المستجد والذي تعد فترة نادرة على مر الزمن، هذا ما زادنا عزمنا على تسليط

الضوء على كل الضغوط المرتفعة جداً في هذه الفترة على كل العاملين بالمستشفى، بإعتمادنا على النموذج الوصفي الوصفي،

لتمكين الباحث من دراسة وتصور الموضوع إنطلاقاً من الدراسات السابقة وما تناولته من جوانب أساسية تدرس مختلف

## الإطار المنهجي والدراسات السابقة

أبعاد المتغيرين والعلاقة بينهما، وما تطرقت له من اقتراحات ورسم صور واقعية للظاهرة محل الدراسة، والكشف عن أسبابها ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، باختلاف وجهة نظر كل باحث وما قدمه من توصيات مستقبلية تفسح المجال للأخرين من نقد وتناول نفس الموضوع من جوانب أخرى والتعمق في دراسته لإضافة جديدة، وانتقالاً إلى وضع الإشكالية وصياغة الفرضيات البحثية وجمع المعلومات، من أجل وضع أسس بحثية يستدل بها مستقبلاً وبناء نظريات معرفية وفي الجانب التطبيق تم الاعتماد على المنهج الكمي في تحليل البيانات الأولية لتأطير الدراسة النظرية وصولاً إلى المقاربات الإستنتاجية للظاهرة وإيجاد القوانين الداخلية المساعدة على تصورها موضوعياً وحيادياً، من أجل إتمامها لبناء المعرفة من خلال النتائج المتوصل إليها، وفتح مجال الإنتقادات العلمية البناءة، للبحث العملي مستقبلاً وإثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة.

### 2- منهجية الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي حاولنا من خلاله عرض كل الجوانب المتعلقة بأدبيات الموضوع ضمن البحوث السابقة لكل من متغير ضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي، حيث إستخدمنا إستمارة البحث كأداة لجمع البيانات الأولية والملاحظة وكذا المقابلة على بعض أفراد العينة، للإحاطة أكثر بجوانب الموضوع وتحقيق الهدف من هذا البحث وشملت الإستمارة البحثية جزئين، الأول يتعلق بالمعطيات الشخصية والجزء الثاني متعلق بالجانب القياسي التحليلي الذي يتضمن (40) فقرة لقياس المتغير المستقل ضغوط العمل و(13) فقرة لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي، إعتماد على إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمارة، وتم إتباع التحليل الإحصائي الكمي في معالجة البيانات الأولية لما له من نسبة معتبرة من المصدقية والمساعدة للوصول إلى النتائج البحثية لهذه الدراسة.

### خامساً/ تصميم البحث:

تم تصميم البحث لمعرفة مختلف الأبعاد والعناصر المتعلقة بالدراسة، بحيث هدفت الدراسة إلى إختبار صحة الفرضيات من خلال تحليل المعلومات الأولية إحصائياً، ومعرفة نوع الدراسة الذي إعتمد على معرفة مدى إرتباط المتغيرين بأبعادهما المختلفة وطبيعة العلاقة التي تربط الأول بالثاني واقع ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الدراسة الميدانية، ودراسة الأحداث كما هي في الواقع المعاش لدى أفراد مجتمع الدراسة، وتمثل في كل العاملين بالمستشفى العمومي بشير بن ناصر بسكرة، من خلال الدراسة المقطعية للفترة الممتدة من جوان إلى أوت 2020.

تبرز أهمية الدراسة لموضوع ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي من خلال أهمية البحث الحالي وما سيتم تقديمه من نتائج عن طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من المتغيرين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وما تعرض له القطاع الصحي في العالم عموما، والجزائر خاصة وكذا أهم نتائج ضغوط العمل السلبية التي تظهر على الحالة الجسدية والنفسية والسلوكية للعامل، من قلق وإحباط وإجهاد، وما تعرض له الجيش الأبيض من وفيات بالآلاف، الذي كان نتيجته تردي في الأداء وكمية العمل المقدمة وجودتها، من أجل لفت إنتباه المسؤولين في المؤسسة إلى ضرورة الإهتمام بهذا الموضوع ودعم الضغوط الإيجابية وإستغلالها للأحسن وتوفير الجو الملائم لهذا العمل الحساس، لما له من أهمية بالغة على المورد البشري الذي يشكل أكبر قيمة للمؤسسة ويمكن أن تكون نادرة لذا يجب أخذ بعين الإعتبار جوانب الراحة النفسية والجسدية للعاملين وخاصة بقطاع الصحة بما يحتويه هذا الأخير من عبء كبير يتشكل بالتحلي بالمسؤولية للحفاظ على حياة الآخرين وأداء العمل بضمير المهني يرضي العامل وكذا المريض، وبالإعتماد على نتائج البحث وأخذها من طرف المسؤولين على محمل الجد وأن ضغوط العمل السلبية قد تشكل خطرا كبيرا على الموظفين وأدائهم وعلى المؤسسة ككل كمشكلة حقيقية ومحاولة الإعتماد على التوصيات ونتائج البحث لوضع إستراتيجيات أو سبل إدارة هذه الضغوط وفق ما يخدم الفرد والمؤسسة والمريض على حد سواء، وبناء جدار مناعة أو مقاومة لمستقبل مجهول والتصدي لهذا الوباء القاتل مستقبلا.

### سابعا/ خطة مختصرة للدراسة:

من أجل إستعراض أكبر قدر ممكن لجوانب الموضوع عمدنا إلى تقسيمه إلى (03) فصول، الفصل النظري الأول عرضت فيه الأدبيات النظرية لضغوط العمل كمتغير مستقل تحت عنوان: الإطار النظري لضغوط العمل حيث قسم إلى (03) مباحث عرضت كالتالي: المبحث الأول/ مفاهيم أساسية لضغوط العمل والمبحث الثاني/ أساسيات ضغوط العمل، والمبحث الثالث/ إدارة ضغوط العمل واستراتيجياتها، والفصل النظري الثاني تحت عنوان: الإطار النظري للأداء الوظيفي كمتغير تابع إستعرض كالتالي: المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي، والمبحث الثاني/ تقييم الأداء: مفاهيم أساسية، والمبحث الثالث/ علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي والفصل التطبيقي الذي يتناول الدراسة الميدانية \* **بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة** \* حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول عرفنا فيه المؤسسة محل الدراسة، والثاني تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة والثالث قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والتوصيات.

# الفصل الأول



### تمهيد

حظيت ضغوط العمل في عصرنا الحديث إهتماماً كبيراً، من قبل العديد من الباحثين في مجالات كثيرة منها علم النفس والمجال الاجتماعي والصحي وكذلك المجال التنظيمي، بحيث تعتبر ضغوط العمل من أهم المتغيرات المحيطة بالبيئة التنظيمية، والتي تشكل أكبر التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، لما لها من انعكاسات سلبية أكثر مما هي إيجابية، تقع على عاتق الفرد والمنظمة على حد سواء، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم ويحد من قدراتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تجعل الفرد يعيش حالة صحية أو نفسية، مما تؤثر على سلوكياته واتجاهاته وأدائه لمهامه، بل إن تأثيرها يتعدى ذلك إلى علاقاته مع رؤسائه وزملائه في العمل، كما يمتد تأثيرها ليغطي جوانب أخرى من حياته خارج نطاق العمل، مما يؤثر على صحته بشكل مباشر، وعلاقته بأسرته وبمن يحيطون به، باختلاف مصادر الضغوط التي يتعرض لها الفرد والمتغيرات المحيطة بحياته المهنية والذي سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال: 03 مباحث التي تتناول المفاهيم الأساسية لضغوط العمل أسبابها مصادرها والنتائج المترتبة عنها، نظرياتها واستراتيجيات إدارتها.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية لضغوط العمل

إن تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالصحة النفسية للعاملين، نظراً لما تمتلكه من تأثيرات كبيرة جداً على أداء العاملين والمنظمات، وكيفية إيجاد الحلول المناسبة لتوفير الجو الملائم للمحافظة على الصحة والسلامة النفسية لهم، حيث تتمثل أبرز تحديات إدارة الموارد البشرية في المحافظة على المورد البشري وحمايته من ضغوط العمل وكيفية إدارتها، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عدة جوانب رئيسية للموضوع، نخص منها بالذكر: تعريف ضغوط العمل، عناصرها وأنواعها، مراحلها والعوامل المساهمة في ظهورها.

### المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

قبل التطرق إلى مفهوم ضغوط العمل، ينبغي لفت الإنتباه إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالضغط أولاً، والتي تلازم الإنسان في حياته اليومية، كما قال الله تعالى: ﴿لقد خلقنا الإنسان في كبد﴾ (سورة البلد، الآية 04).

### 1- الضغط لغة:

- تشير كلمة ضغوط (Stress) لغويًا إلى الكلمة اللاتينية (Stringer) وتعني يسحب بشدة " (عياصرة و بني أحمد،

2008، صفحة 106).

أما اصطلاحاً:

- عرف **Hans Selye** " الذي قدم مفهوم الضغوط في الحياة العملية ، ذكر أن الضغوط لها دور هام في إحداث معدل عال من الإنهك والإنفعال الذي يصيب الجسم ، فأى إصابة جسمية أو حالة إنفعالية غير سارة كالقلق والإحباط والتعب لها علاقة بتلك الضغوط " (حمداوي و مشعلي ، 2016 ، الصفحات 309-310) .
- تعرف الضغوط على أنها: " مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على الأفراد في بيئة عملهم أو في حياتهم " .
- وكما تعرف أيضاً: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط " .
- ويشير فونتانا Fontana: " إلى أن الضغط عبارة عن متطلبات وأعباء ملقاة على عاتق القدرات التكيفية للعقل والجسم فإذا استطاعت هذه القدرات أن تتعامل مع المتطلبات فإن الضغط يكون مقبولاً ومفيداً وإذا كانت لا تستطيع ووجدت الأعباء مرهقة فإن الضغط لا يكون مقبولاً وغير مفيد " .
- ويعرف كذلك " مصطلح الضغوط يشتق من الكلمة الفرنسية Distress والتي يدل معناها على الإختناق والشعور بالضيق أو الظلم وقد تحولت في الإنجليزية إلى Stress وبهذا يشير مفهوم الضغط إلى الشيء [الشيء] غير المحبب أو غير المرغوب فيه " (عامر و المصري، 2018 ، الصفحات 12-14) .
- وفي حين آخر يرى أنه "يمكن النظر إلى الضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة و كيف نسعى لتحقيقها" (ماهر، 2005 ، صفحة 10).
- ◀ من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم للضغوط، نستنتج أنها تعبر عن مجموعة من العوامل والمثيرات التي تؤثر في الفرد بشكل مباشر على صحته النفسية والجسمانية، والتي تؤدي إلى إرتفاع معدلات القلق والإحباط والتوتر لديه، ومن ثم حالة إنفعالية غير مريحة له، والتي تنحدر به إلى إختلال التوازن بين ما لديه من قدرات وبين إحتياجاته في الحياة.

تعريف بعض المصطلحات التي لها علاقة بمفهوم الضغوط:

### 1- التوتر:

- التوتر: "هو نتاج الوقوع تحت تأثير الضغط العصبي مما يؤدي إلى الحالة غير الطبيعية للإنسان". (الراحلة و عزام ، 2011، صفحة 173)
- كما ورد في تعريف آخر : "التوتر بأنه شعور الفرد بعدم السعادة و إنفعال و قلق سلمي يوجد عندما يواجهه [يواجه] الفرد مشاكل تهدد سعادتهم [سعادته] و تفوق قدراتهم [قدراته] على حل المشاكل" (عياصرة و بني أحمد، 2008، صفحة 110).

### 2- الإجهاد:

- يعرف الإجهاد بأنه: "الإجهاد هو حالة من التوتر النفسي والتي يتعرض لها الموظف نتيجة لتعرضه لطلبات أو معوقات أو فرص غير عادية في موقع العمل".
- "وتشير البحوث الإدارية إلى أن الإجهاد يحصل عند الفرد نتيجة لأسباب عديدة، ومن النادر أن يكون هناك سبب واحد، وقد تكون هذه الأسباب مرتبطة بالعمل أو متعلقة بسمات الفرد نفسه أو الإثنين معا". (كايني، 2015، صفحة 95)
- و يعرف أيضا الإجهاد "بأنه إستجابة غير متوقعة لدى الناس للضغوط الهائلة أو أنواع أخرى من المطالب المفروضة عليهم" (بن علي و شهيد ، 2019، صفحة 404)

### 3- القلق:

- يعرف القلق على أنه "حالة نفسية تحدث حين يشعر الفرد بوجود خطر يهدده، وهو ينطوي على توتر إنفعالي تصحبه اضطرابات فيزيولوجية مختلفة".

### 4- الإحترق النفسي:

- يعرف الإحترق النفسي بأنه: "يتميز بإجهاد جسدي، مشاعر العجز واليأس، والإنهاك الإنفعالي، وتطور مفهوم الذات السلبي والوضعيات السلبية إتجاه العمل، الحياة وباقي الأشخاص". (زريبي، 2014، صفحة 15)

### تعريف ضغوط العمل:

- يرى أن ضغوط العمل " عدم القدرة على التوافق أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها محيط عمله بحيث يدرك الفرد عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات محيط عمله التي تشكل عبئا ثقيلا عليه " .
- كما تعرف على أنها "هي المثيرات النفسية والفيسيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون أدائه بفعالية " .
- كما ورد تعريف آخر لضغوط العمل: "أنها ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الإنحراف عن سلوكه المعتاد " .
- ويعرف ضغط العمل كذلك " بأنه مجموعة من التغيرات الفسيولوجية الجسمية والنفسية التي تعترض الإنسان العامل أو الموظف كرد فعل أي إستجابة لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في البيئة التنظيمية للعمل والتي لم يعد العامل أو الموظف قادر على تحملها أو الوفاء بمتطلباتها " (عامر و المصري، 2018، الصفحات 129-130).
- وعرفت ضغوط العمل بأنها: " مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة ويشمل هذا التعريف حالات التوتر والقلق التي يشعر بها الفرد نتيجة لضغوط العمل " .
- وعرفها كذلك بأنها " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط " (عياصرة و بني أحمد، 2008، الصفحات 107-108).
- ويرى آخرون أن "ضغط العمل بأنه تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغيرات جسمية ونفسية تحدث إنحرافات في أداء الفرد الطبيعي" (عليمات ، 2015، صفحة 49).
- كما تعرف ضغوط العمل على أنها " تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسية أول من البيئة التي يعمل فيها" (كافي، 2015، صفحة 94).
- وفي تعريف آخر: "تدل كلمة الضغوط على مجموعة من المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعله مواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة عالية من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيء من الإزعاج". (المغربي، 2017، صفحة 82)

▪ وتعرف أيضا على أن: "ضغوط العمل هي نتيجة عدم التوافق بين تطلعات الفرد وواقع ظروف عمله". (DOLAN,

GOSSELIN, & CARRIERE, 2007, p. 301)

◀ ويمكن القول بأن ضغوط العمل هي حالة من الإجهاد النفسي والبدني التي تؤثر على سلوك الفرد الناتجة بسبب زيادة

حجم متطلبات العمل إلى فوق قدرات الفرد وإمكاناته وهي: "كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات

ناجمة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضى

و التكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد و ميوله لعمله " (عياصرة و بني أحمد، 2008، صفحة 109) .

◀ كما يستلزم الفصل بين مصطلح ضغوط العمل والضغط المهنية ، بحيث عرفت على أنها: "الإستجابات الجسمية

والنفسية التي تحدث عندما تتجاوز متطلبات الوظيفة أو العمل قدرات وإمكانات وحاجات العمل أو الموظف ومن ثم يترتب

عليه آثار سلبية على صحته " (خالد و موسى، 2019، صفحة 321).

◀ نستنتج من خلال ما سبق التعاريف الإجرائية لضغوط العمل.

▪ تمثل ضغوط العمل جملة من المثيرات النفسية والفسولوجية التي تؤثر على أداء الفرد الطبيعي في بيئته التنظيمية.

▪ هي عدم القدرة على التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الحياة العملية.

▪ تؤثر ضغوط العمل على الفرد بشكل أو بآخر فتفقده توازنه وتؤدي به إلى الانحراف عن سلوكه العادي.

▪ كما أنها تدل على مجموعة المواقف التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية تنحدر

به إلى ردود أفعال مختلفة، وتتسبب في الإزعاج والقلق والتعب.

### المطلب الثاني: عناصر وأنواع ضغوط العمل

#### الفرع الأول: عناصر ضغوط العمل

من خلال التعاريف السابقة ، يمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية لضغوط العمل و التي بينها (مساعد ، 2016،

الصفحات 185-186) هي :

**1- عنصر المثير:** ويحتوي على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو

المنظمة أو الفرد.

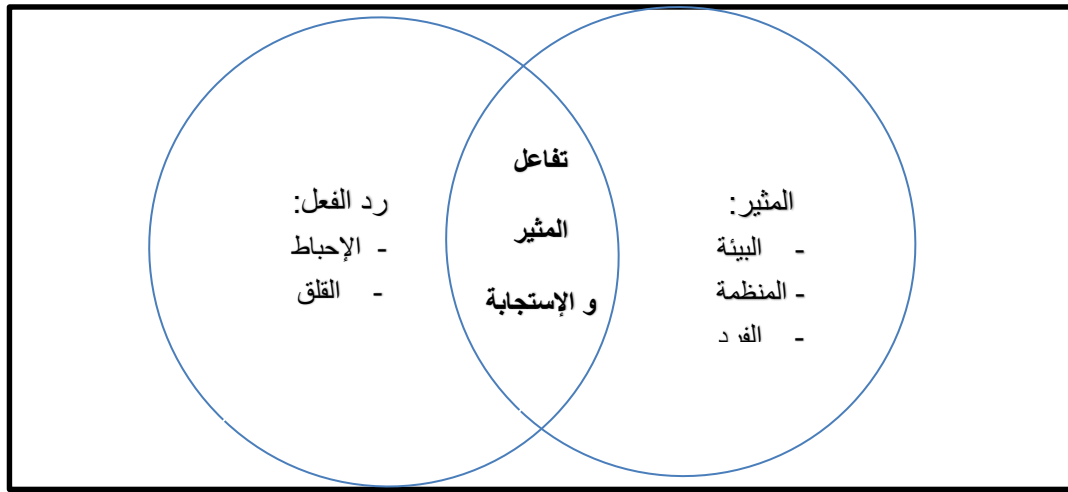
2- عنصر الإستجابة: ويمثل ردود الفعل الفيسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يديها الفرد مثل القلق والإحباط والتوتر

وغيرها

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

ويبين عليمات (2015) المكونات الأساسية لضغوط العمل من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): مكونات ضغوط العمل الرئيسية



المصدر: (عليمات ، 2015 ، صفحة 54)

### الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل

أعتبره الباحث من أبرز التصنيفات التي إعتمدها الكثير من الباحثين هي الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية، والتي تخص بالتحديد الأثر الذي تخلفه على المورد البشري من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى:

#### 1- الضغط الإيجابي:

هو الضغط الذي ينتج على الخبرات السارة ويتسم بأنه ضغط معتدل يثير الحافز والدافع للنجاح والإنجاز ويعطي الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور والحيوية والنشاط.

#### 2- الضغوط السلبية:

فهي الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الإنعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط والقلق وعدم الرضا والإرتباك في العمل وفقدان الرغبة في العمل.

والضغط السلبي يصدر في مجال العمل بسبب تغييرات الحياة التي تنتج قيودا أو مطالب غير مرغوبة ومفرطة على الفرد مثل:

- صراع الدور أو غموضه.

- زيادة الأعباء الوظيفية.

- عدم ملائمة البيئة لطبيعة العمل.

- نقص مشاعر الأمان المهني (عامر و المصري، 2018، الصفحات 135-136).

### المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

يرى الباحثين بأن الإنسان يمر أثناء تعرضه للمواقف الضاغطة لثلاث مراحل أوضحها هانز سيلبي Hans Seley على

النحو التالي:

**1- مرحلة الإنذار:** وهذه المرحلة تمثل ردة فعل جسم الإنسان الأولى حينما يتعرض للضغط، حيث تظهر في شكل زيادة

ضربات القلب وارتفاع معدل التنفس وارتفاع ضغط الدم وتوتر الأعصاب.

**2- مرحلة المقاومة:** وفي هذه المرحلة يحاول جسم الإنسان مواجهة الضغط ويشعر فيها بالتوتر والقلق والتعب، مما يشير

إلى مقاومة مسببات الضغط، وتتميز هذه المرحلة بضعف التركيز وعدم صفاء الذهن، وبالتالي عدم سلامة القرارات المتخذة

بسبب عدم إمكان الفرد السيطرة على متغيرات المواقف المختلفة.

**3- مرحلة الإنهاك:** تظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط، حيث تصبح طاقة الجسم على

التكيف منهكة، وبالتالي تضعف وسائل الدفاع والمقاومة، ويصبح الفرد عرضة للأمراض المرتبطة بالضغط مثل قرحة

المعدة، والصرع، وارتفاع ضغط الدم، وتصلب الشرايين، وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد

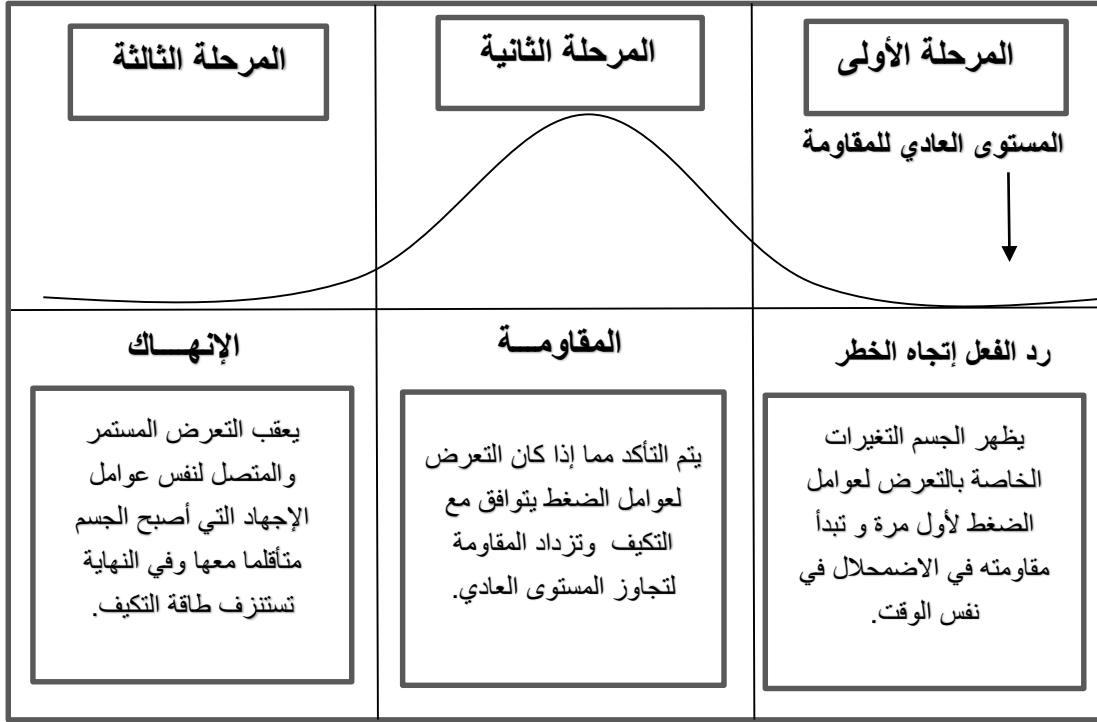
والمنظمة.

و يتفق الباحثان مع وجود هذه المراحل في تطور ضغوط العمل إلا أنهما يختلفان في تسلسل حدوثها فقد يتعرض العامل

إلى مرحلة المقاومة دون أن يمر بمرحلة الإنذار أو يتعرض لمرحلة الإنهاك دون أن يمر بمرحلة الإنذار أو المقاومة والشكل التالي

يوضح تلك المراحل: (عايض و الشمسي، 2013، صفحة 202)

الشكل رقم: (02) الأعراض العامة للتكيف



المصدر : (هيجان، 1998، صفحة 16)

### المبحث الثاني: أساسيات ضغوط العمل

أصبحت ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث حيث يطلق عليه بعض الباحثين القاتل الصامت، وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات تعاني من إزدیاد ضغوط العمل بشكل أوسع بين العاملين فيها، وثبت أن إستمرارها يترك آثار سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي. (المغربي، 2017، صفحة 82)

### المطلب الأول: مستويات ضغوط العمل

حددت مستويات الضغط في العديد من بحوث إلى ثلاث أقسام: المستوى المرتفع، المقبول والمنخفض كما يلي:

**1- المستوى المرتفع:** وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضا في روحه المعنوية وتولد إرتياكا عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم.



**2- المستوى المقبول:** وهي من الضغوط الإيجابية والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط والتفاؤل الدائم والقدرة العالية على التفكير بتركيز وعلى حل المشكلات.

**3- المستوى المنخفض:** وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالملل والإجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف وبما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماما فعليه مواجهتها والتصدي لها قبل وقوعها والاستفادة منها وتوجيهها التوجه السليم وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للفشل إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا يتعداه وكذلك المنظمة (عياصرة و بني أحمد، 2008، الصفحات 110-111).

### المطلب الثاني: أسباب ومصادر ضغوط العمل

#### الفرع الأول: أسباب ضغوط العمل

تم تقسيم أسباب ضغوط العمل إلى:

#### أ- الأسباب التنظيمية: ومنها

- الإختلاف المهني .
- غموض الدور .
- تعرض الدور .
- عبء العمل .
- المسؤولية عن الأفراد .
- المستقبل الوظيفي .
- الإفتقار إلى المشاركة في إتخاذ القرارات .
- المساندة الاجتماعية .

ب- الأسباب الفردية: ومنها

- نمط الشخصية .
- مصدر الضغط .
- القدرات والحجات .
- معدل التغير في حياة الفرد .
- سمات شخصية أخرى .

هذا بالإضافة إلى المشكلات الشخصية والمنزلية والاجتماعية والمالية والتي تسهم بدورها في حدوث الضغوط

بمختبر يرى العديد من الباحثون أن السمات الشخصية وخاصة لدى أولئك الأكثر إخلاصا و إلتزاما في عملهم و الأكثر تمسكا بالقيم و المثاليات تؤدي إلى تعرضهم للكثير من الضغوط .

كما أن العاملين الإنبساطيين كانوا أكثر مقاومة للإحترق النفسي بينما كان العاملون الإنطوائيون أكثر عرضة للضغوط. (عامر و المصري، 2018، الصفحات 134-135).

❖ وفي تقسيم آخر الذي قدمه أحد الباحثين والذي أوضح فيه الأسباب الشخصية التالية:

- أحداث الحياة المختلفة التي تمر بالفرد بإيجابياتها وسلبياتها مثل الزواج، الطلاق، تغيير مكان الإقامة، حالات الوفاة، العطل التقاعد.
- الفروق الفردية في درجة التفرغ أو التخلص من التوتر، وتدخل ضمن ذلك درجة القدرة على ترك هموم العمل في المكتب مع نهاية الدوام وتنمية أنشطة أو هوايات تنسى الفرد المهوم.
- نمط الشخصية، حيث يمكن تصنيف الأفراد إلى نمطين: أحدهما أكثر قابلية لضغوط العمل بسبب رغبته في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقصر وقت ممكن والمبالغة في طموحاته وكأنه يسابق الزمن، هذا النمط يعرف بالنمط يكون على عكس النمط ب الذي يتميز بالثقة والهدوء ويأخذ الأمور ببساطة أكثر ويأخذ وقته في التعامل مع الأمور التي تواجهه.
- قدرات وحاجات الفرد ومدى توافرها مع متطلبات المنظمة، هذا التوافق الذي يحقق للفرد من خلال تحقيق حاجات الفرد وشعوره بكفاءته وأهليته للقيام بالعمل المطلوب منه، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل معاناته من ضغوط العمل (حمدي، 2008، الصفحات 173-174).

الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل:

هناك عدة مصادر لضغوط العمل نذكر منها ما يلي:

أ- المصادر التنظيمية: وتشمل:

### 1- الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة، حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة والأنشطة وخطوط السلطة ومواقع إتخاذ القرار، ويعتبر البناء التنظيمي أحد المصادر الهامة لضغط العمل إذ أن لمركزية القرارات وضعف المشاركة في صنعها أو إتخاذها وإتباع أساليب تنظيمية معقدة وغير مرنة وتخصيص وتقسيم [تقسيم] العمل بشكل مبالغ فيه إضافة إلى عدم وضوح الإختصاصات وتميع المسؤولية وعدم تحديدها فأنها تؤثر بمجموعها على نفسية الفرد وتؤدي إلى شعوره بالضغط. (عليما، 2015، صفحة 65)

كما يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها، واتخاذ القرارات الصعبة، ومشاكل العاملين، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، أما الشكوى عند المستويات الأدنى من التنظيم فهي عدم التوازن من السلطات والمسئوليات، وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم (عمار، 2006، صفحة 34).

### 2- غموض الدور:

يعني غموض الدور إلى نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسئوليات المتعلقة بعمله.

أن غموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره يمكن حصر أسبابه في أربعة مصادر رئيسية هي:

أ- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وبخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل المديرين والمشرفين وهذا الخلل يحصل مع الموظف الجديد ويجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.

ب- تقدم المعلومات الغير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف.

ج- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلاله أن يقوم بتنفيذها.

د- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد وذلك مثل تجاوز الموظف لأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة.

◀ وقد تبين من خلال دراسة أجريت على المديرين والمهندسين والعلماء في أحد مراكز الفضاء أن غموض الدور يرتبط بدرجة كبيرة بانخفاض الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد الوظيفي الذي يؤثر على صحة الفرد البدنية والعقلية، وكلما زادت معاناة الفرد من غموض الدور قل استخدام مهاراته العقلية ومهاراته في القيادة.

◀ ويرى الباحث أن الموظف الذي يترك وشأنه في تفسير المواقف دون أن تكون لديه المعلومات الكافية والواضحة التي تحدد له الدور المطلوب منه، فمن الممكن أن يكون عرضة للأخطاء نتيجة للسلوكيات التي يتبعها، والتي تقود في نهاية الأمر إلى تعرضه للضغوط في بيئة العمل ومن ثم ترك المنظمة إلى منظمة أخرى.

### 3- صراع الدور:

ينشأ صراع الدور نتيجة تعرض الفرد لمتطلبات متناقضة أو متعارضة فقد يطلب من الموظف العمل ساعات طويلة مما يتعارض مع دوره كرجل أسرة أو قد يطلب منه محاباة بعض الأقارب أو الأصدقاء مما يتعارض مع دوره الرسمي في التعامل الموضوعي مع الجميع وهذا يؤلّد [يولد] عند الموظف توترا أو اضطرابا.

وهناك عدة أشكال لصراع الدور وهي:

أ- أن يكون هنالك اختلاف وتناقض في توقعات عدة أشخاص لسلوك الفرد، ويحدث نتيجة علاقات المرؤوسين برئيس أو أكثر أو زميلين أو أكثر من زملاء العمل أو في حالة وجود رئيس ومرؤوس له. ويمكن أن ينشأ صراع الدور في التنظيم الذي يأخذ شكل المصفوفة التنظيمية حيث يخضع الفرد فيه إلى مدير فني ومدير وظيفي.

ب- أن تتضمن متطلبات الدور في ذاتها توقعات مختلفة وكمثال على هذا الشكل من صراع الدور توقع نائب الرئيس لشؤون التسويق من مدير المبيعات زيادة مبيعاته بنسبة مئوية معينة خلال فترة زمنية معينة وفي نفس الوقت يرفض زيادة المصاريف البيعية [المبيعات] في مثل هذه الحالة يتعرض مدير المبيعات إلى ضغط صراع الدور.

ج- أن تتعارض توقعات الدور مع بعض مبادئ وقيم الفرد، فمطالبة الفرد بإنجاز مهمة معينة تخرق مبادئه وقيمه يمكن أن يدفع به إلى معارضة ذلك، أو يقع تحت ضغط صراع الدور الناتج عن تعارض توقعات الدور مع مبادئه وقيمه ومن أمثلة تعارض الدور مع المعتقدات والقيم الشخصية ذلك الفرد الذي يعمل بالقطاع المصرفي ولديه اعتقاد بأن معاملات البنك تحيط به شبهات ربوية، كذلك الفرد الذي يعمل بالقطاع الفندقية ولديه قناعة بأن بعض ما يقدمه الفندق من أطعمة ومشروبات يتعارض مع ما تنص عليه التعاليم الدينية.

د- أن يكون هنالك تعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة مثلاً.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن ضربات القلب تتزايد بحدّة في الأوقات التي يتعرض فيها الفرد لمثل هذه الصراعات وإن استمر هذا الصراع لمدة طويلة يؤدي إلى الإصابة بأمراض القلب وتصلب الشرايين وارتفاع ضغط الدم، وأحياناً قد تؤدي إلى الوفاة بالسكتة القلبية.

ويرى الباحث أن صراع الدور يعتبر مشكلة شائعة في كثير من بيئات العمل والتي من الممكن أن تواجه الأفراد من خلال طرق متعددة على أن الأفراد عندما تحدث لهم مثل هذه المواقف غالباً ما يحاولون تحملها والتكيف معها، غير أنه إذا ما طالت مدة وجودها أو تكررت فإنهم يجدون من الصعب أن يتغاضوا عنها وبالتالي ربما يترتب على ذلك تعرضهم للضغوط الشديدة في بيئة العمل. (عليما، 2015، الصفحات 66-70)

ب- المصادر الوظيفية: وتشمل ما يلي:

### 1- ظروف العمل المادية:

تمثل الظروف التي تسبب الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق فيما يلي:

- بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل.
- مستوى الإضاءة.
- الضوضاء ودرجة الحرارة والرطوبة.

- طريقة توزيع المكاتب والمسافات بينها.
  - تواجد مواد كيميائية سامة ومواد إشعاعية.
  - تلوث الهواء.
  - مخاطر على أمن وسلامة الفرد.
  - الإزدحام وعدم توافر الخصوصية للموظفين. (عمار، 2006، صفحة 37)
- ◀ كذلك ورد عن الباحثين أن:

• ظروف العمل المادية تشتمل على تجهيزات مكان العمل والموقع والمساحة والإضاءة والتهوية والضوضاء والخصوصية والتأثير وما شابه ذلك من الاعتبارات، وتشكل ظروف العمل ضغط على الفرد على اعتبار أن عدم توافر تلك الظروف بالشكل المناسب يتسبب في زيادة حدة ضغوط العمل، وعلى العكس من ذلك فإن تحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين على أن يكون التحسن في هذه الظروف بقصد تكييف عناصر العمل وظروفه مع نفسية وظروف الموظف إذ أن الأمر يقتضي عدم الاعتماد على كون الموظف متكيفاً وإنما جعل العناصر الأخرى مرنة.

### 2- السلامة والصحة المهنية:

إن عدم إيلاء شروط السلامة والصحة المهنية وقواعدهما يعد مصدراً لضغوط العمل كما يؤيد [يولد] إحساس لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أدائه لعمله وتظهر آثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف تكون طبيعتها تعرض العاملين فيها لأخطار مهنية تؤثر على صحتهم كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل أصحابها مع مواد كيميائية خطيرة أو يتعرضون لإشعاعات أو غازات أو يواجهون آلات ضخمة جبارة وما شابه ذلك.

### 3- علاقات العمل:

تمثل علاقات العمل في سوء العلاقة بين الموظف وزملائه (كتنافس وحجب المعلومات وعدم التعاون) أو بين الموظف ومروؤسيه (كعدم إطاعتهم لأوامره أو تدني أدائهم) أو سوء العلاقة بين الموظف وبين رؤسائه والتي تتمثل في عدم تفويضه صلاحيات كافية أو عدم تقديرهم لجهودهم أو تصيد أخطائه أو إتباع أساليب ملتوية في التعامل معه.

◀ وفي دراسة أجريت لبعض الإداريين الذين كانوا يعانون من مستويات عالية من التوتر تبين أن أولئك الذين حصلوا على دعم من رؤسائهم المباشرين تعرضوا إلى تأثيرات جسدية أخف من أولئك المديرين الذين لم يحصلوا على هذا الدعم.

### ج-المصادر الشخصية:

تلعب الخصائص الشخصية للفرد دورا هاما في تحديد مستوى معاناته من الضغط، وردود فعله نحو مسببات الضغط وبصفة عامة يمكن القول أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة مع ضغط العمل وستناول فيما يلي أهم هذه المؤثرات الشخصية:

### 1-نمط الشخصية

في فترة السبعينيات إتجه إثنان من أخصائي أمراض القلب فريدمان وروزمان ( **friedman and rosenma**) إلى الاهتمام بأمراض الأوعية الدموية فكشفا مجموعة من الأنماط السلوكية التي اتضح أنها مرتبطة بأمراض القلب وصنفا هذه الأنماط السلوكية إلى نمط الشخصية **A** ونمط الشخصية **B**.

ويتميز نمط الشخصية **A** بالأقدام والطموح والتنافس والجرأة ويتحدث بانفعال، ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم ويكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن، ومشغول دائما بالمواعيد المقررة لإنجاز الأعمال، وبالرغم من دقته وإنجازته فإنه غير صبور، ويكره الانتظار، ويعيش في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء.

أما نمط الشخصية **B** فليس لديه أي من هذه الأنماط السلوكية السابقة التي يتصف بها نمط الشخصية **A** على أن هذا لا يعني أن الأفراد من نمط الشخصية **B** لا يتصفون بالتنافس والدفاعية للأداء أو أنهم غير متفوقين في أدائهم، بل من الممكن أن يكونوا كذلك فالاختلاف الأساسي بين النمطين يكمن في أن نمط الشخصية **A** يسابق الزمن بينما يعتمد الشخص من النمط **B** إلى إيقاع منتظم.

لقد حاول لوثناس **luthans** أن يفرق بين نمط الشخصية **A** ونمط الشخصية **B** من خلال وصفه للسلوكيات كل منهما وذلك كما يوضحه بالجدول التالي:

جدول رقم (01): الفرق بين الشخصية A والشخصية B

نمط الشخصية B	نمط الشخصية A
- ليس في عجلة من أمره دائما	- مستعجل دائما
- متأن في مشيته	- يمشي بسرعة
- يستمتع بوقته دون الإحساس بالذنب	- يأكل بسرعة
- صبور ولا يؤنب نفسه كثيرا على ضياع الوقت	- غير صبور بسبب ضياع الوقت
- ليست لديه مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال	- يعمل شيقين في آن واحد
- يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب	- لا يستمتع بوقت الفراغ
- ذو أسلوب لطيف في الحياة	- مشغول بالأرقام
- لا يهتم بالوقت	- يقيس النجاح بالكمية
	- شديد وعنيف و منافس

المصدر: (عليما، 2015، صفحة 77)

وجاء في إحدى الدراسات أن نمط الشخصية A منتشر بين المديرين وتبين أن 60% من المديرين ينطبق عليهم خصائص النمط A و حوالي 12% من المديرين ينطبق عليهم خصائص النمط B وإقتترحت الدراسة أن نمط الشخصية A يساعد الفرد على الصعود إلى المستويات الإدارية الأعلى وإن من الممكن أن يكون النمط B أكثر نجاحا في الوظائف الإدارية العليا لما يتميز به من قدر كبير من الصبر والاهتمام البالغ بنتائج قراراته.

بالإضافة إلى النمطين السابقين فقد ميز الباحثون كذلك بين الشخصية المنفتحة التي تحب التعامل مع الآخرين والتعاون مع الجماعة والشخصية الإنطوائية التي تحب العزلة والعمل على الأفراد وهي أكثر عرضة للتوتر والقلق من النمط المنفتح لأنها لا تحظى بالمساندة الاجتماعية التي تأتي نتيجة التعامل مع الآخرين وتكوين علاقات تعاونية معهم، كما يفرق بعض الدارسين بين الشخصية الصلبة القادرة على تحمل الضغوط والشخصية الهشة أو الناعمة التي تنهار تحت وطأة الضغط. (عليما، 2015، الصفحات 72-78).



المطلب الثالث: آثار ونتائج ضغوط العمل:

الفرع الأول/ الآثار:

من الواضح أن للضغوط الوظيفية أثارها السلبية الهامة التي يمكن أخذها في الاعتبار منها تأثيرات عامة والأخرى ذو صلة مباشرة بالإنتاج الوظيفي والبعض الآخر ربما يحدث في وقت قصير نسبيا والآخر ربما يحدث نتيجة للتعرض لفترة طويلة للضغوط.

**أولا: تأثيرات عامة على الصحة**

إن تجاوز الضغوط للمستويات العادية أو المألوفة يمكن أن يؤدي إلى ردود فعل مرضية من قبل الفرد حيث تعتبر الضغوط العالية ذو تأثير سلبي على الصحة العامة والتي تتضح مؤشراتهما فيما يلي:

**1- مؤشرات نفسية:** على شكل إحباط-قلق-اكتئاب-عصبية.

**2- مؤشرات سلوكية:** مثل التغيب المستمر والشكوى المتكررة.

**3- مؤشرات فيسيولوجية:** تظهر في صورة أعراض جسمية غير محددة وزيادة الاستعداد للإصابة ببعض الأمراض وعامة فإن هذه المؤشرات لا تنفصل بعضها عن بعض.

**ثانيا: تأثيرات خاصة على الوظيفة**

**تأثير الضغط على الإنجاز:**

من الواضح أن العلاقة بين الضغط والإنجاز ليست دائما إيجابية حيث وجد أن التأثيرات القصيرة المدى للضغط على الإنجاز إيجابية وهذا دليل واضح على أن الأفراد الذين لديهم كميات متوسطة من الضغط يمكنهم إنجاز مهامهم بصورة أفضل وبشدة أكثر أو بسرعة أكبر عندما تكون ضغوطهم قليلة أو معدومة.

إن تحسن الإنتاج عامة يساهم في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإثارة إلا أن التأثيرات الإيجابية للضغط على الإنجاز من المحتمل أن تتلاشى عندما يصل إلى مستويات مرتفعة أو لفترة طويلة من الإثارة وفي النهاية يبدأ الإنجاز في التنافس وذلك ربما لأن الضغط يصل إلى الذروة أو لأن مصادر طاقة الفرد أصبحت مستنزفة أو لأن الموقف الذي يؤدي إلى الضغط يفوق قدرة الفرد على الإنجاز بفعالية.

إن أخذ مسببات الضغط ربما ترجع إلى تزايد متطلبات المهام الوظيفية وهذا الضغط ربما يساعد الفرد على إنجاز أكثر من إمكانياته وبالتالي يزداد الإنجاز ولكن عندما تصبح المهام صعبة ولا تستطيع كمية الجهود المبذولة أن تكون فعالة فإن الإنجاز في هذه الحالة يبدأ في الانحدار.

### ثالثا: عدم الرضا

توجد علاقة قوية وواضحة بين كل من عدم الرضا عن العمل والضغوط الوظيفية فعندما يكون الضغط وعدم الرضا مرتفعا وارجعا إلى المستويات الوظيفية العليا فإن الأفراد يسعون إلى التعايش مع الموقف من خلال عضويتهم النقابية حيث تشير إحدى الدراسات أن عدم الرضا وضغوط العمل المرتفعة تجعل الأفراد لديهم اتجاه أكثر إيجابية تجاه النقابات أو الاتحادات الخاصة بهم كما أن صراع وغموض الدور الوظيفي له علاقة وثيقة أيضا بكل من الإجهاد وعدم الرضا الوظيفي.

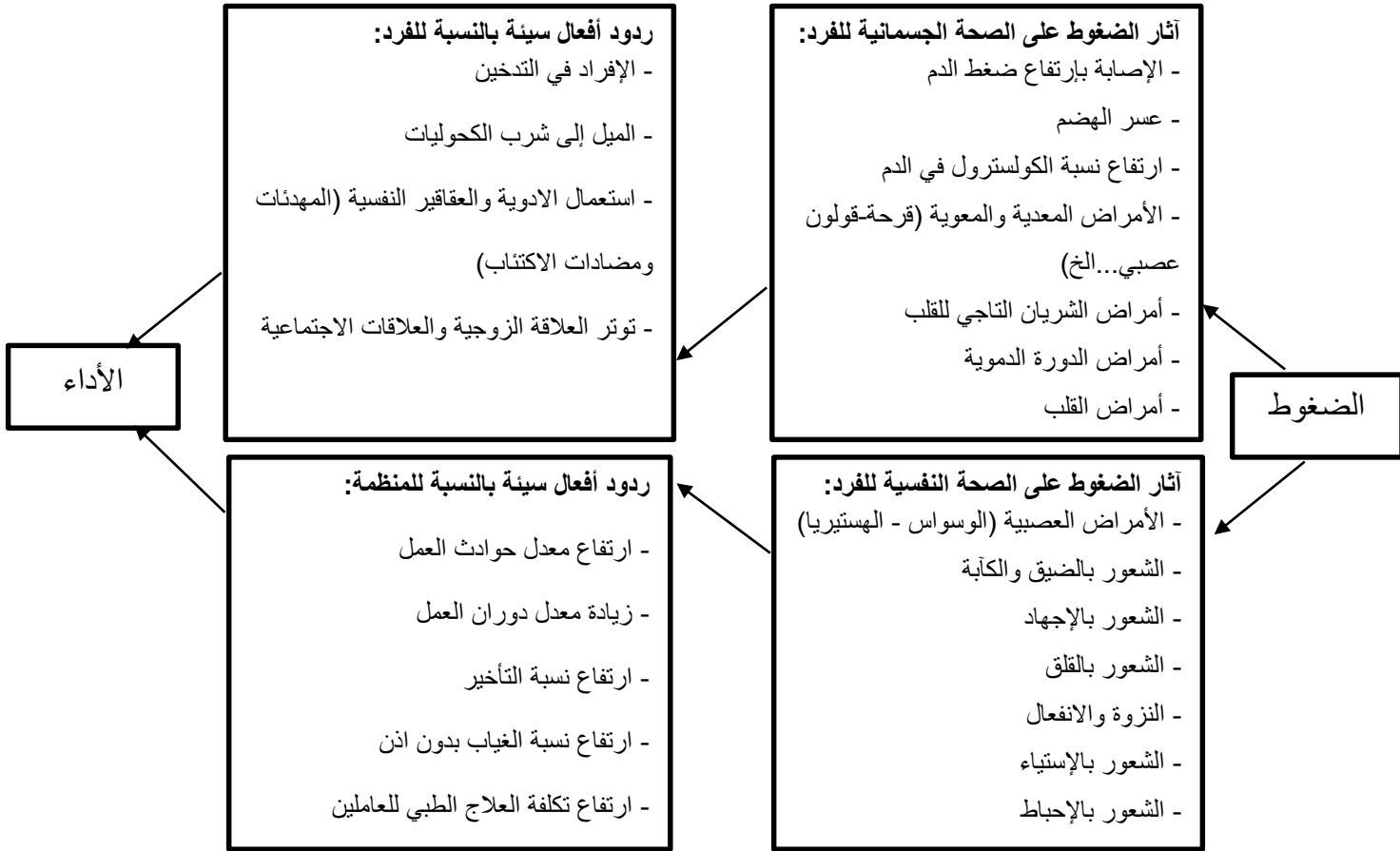
### رابعا: التذبذب والتحول

تؤدي الكثير من الضغوط العالية إلى لجوء الكثير من الأفراد إلى كثرة التغيب عن العمل كمحاولة للهروب من المواقف أو محاولة للتخفيف منها كما تكثر طلبات النقل أيضا وذلك تفاديا للضغوط العالية الواقعة عليهم في محيط عملهم. (عامر و المصري، 2018، الصفحات 150-151).

نستخلص مما سبق أن آثار ضغوط العمل قد تكون إيجابية بوجود كميات متوسطة من الضغوط أو سلبية إذا تعرض الفرد إلى مستوى مرتفع منها، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على سلوكه أو صحته النفسية والجسدية، حيث تم تلخيص أهم هذه التأثيرات وتبعيتها على الفرد والمنظمة على النحو التالي:

الشكل رقم (03): تأثير الضغوط على الحالة الصحية (الجسدية والنفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة

بالنسبة للفرد والمنظمة



المصدر: (زبيبي، 2014، صفحة 39)

الفرع الثاني/ النتائج: تتمثل نتائج ضغوط العمل في النتائج التالية:

- ارتفاع ضغط الدم.
- الإصابة بأمراض السكر.
- أمراض الهضم وعسر الهضم والإمساك.
- مشكلات النوم.
- الأرق.
- القلق النفسي المزمن.
- شد الأعصاب وعدم الاسترخاء.

- نقص الثبات الانفعالي.
  - النرفزة وسرعة الاستثارة.
  - عدم القدرة على مواجهة تحديات العمل.
  - عدم القدرة في التعاون في العمل.
  - الإفراط في التدخين وتعاطي المنشطات. (عامر و المصري، 2018، الصفحات 153-154)
- ◀ والجدول التالي يوضح نسب الوفاة بأسباب الضغط على جملة المتوفين من رجال ونساء الإدارة بمستوياتها المختلفة:

جدول رقم (02): نسب الوفاة بأسباب الضغط

أسباب الوفاة	النسبة المئوية	مسيبات الضغط الكامنة نمط الحياة بوجه عام
1- أمراض القلب	36%	التدخين-التوتر الانفعالي-نمط الشخصية(أ)-السكر-ضغط الدم المرتفع-الكوليسترول-(ضغوط) ادمان الكحوليات.
2- انسداد الشرايين	4.30%	ادمان الكحوليات و الإدمان بوجه عام -النظام الغذائي وعادات الأكل الدسم والارهاق المستمر-التدخين -ضغوط .
3- أمراض مزمنة	4.40%	التدخين - (ضغوط).
أمراض الرئة	7.80%	التوتر الانفعالي- الكوليسترول- ضغوط وانهاك.
السرطان	22.40%	التدخين- المسكرات-تلوث البيئة -ضغوط.

المصدر: (عامر و المصري، 2018، صفحة 180)

### المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل وإستراتيجياتها

بما أن ضغوط العمل موضوع واسع، ومن الصعب تحديد مفهوم معين له لاختلاف وجهات النظر فيه لدى الباحثين، وتنوع المجالات التي تتمحور حول هذا الموضوع، والتي تم تصنيفها إلى علم الطب، وعلم النفس، وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم الأخرى، التي إنبثقت عنها العديد من الدراسات والنماذج التي تناولت ضغوط العمل، بغية إعطاء تفسير لهذه الظاهرة وتحديد نظرياتها والإستراتيجيات المتخذة للتقليل من حدتها، والتخفيف بقدر الإمكان من نتائجها السلبية على العاملين وهذا الذي سنتناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل:

نتيجة لتداخل المفاهيم التي ترتبط بموضوع الضغوط وتعدد أسبابه ومصادره تناولته العديد من النظريات التي تقوم على تفسيرها وتحديد المراحل التي يمر بها الفرد عند مواجهته لضغوط معينة وتوضيح المصادر التي تؤثر على حدوثه وما الأعراض النفسية والعضوية التي تلحق بالفرد نتيجة تعرضه للضغوط.

### أ-نظرية سيلبي Selye 1981:

يؤكد سيلبي Selye 1981 انطلاقاً من نظريته على أن الاستجابة الجسمية للضغوط تتبع النموذج التكيفي الذي يمر عبر ثلاثة مراحل لاستجابة الفرد للضغوط التي يواجهها وهي كالتالي:

### المرحلة الأولى-مرحلة التحذير أو الصدمة:

وفيها تعرض الجسم لحالة صدمة واستعداده لمواجهة التهديد فحين يتعرض الفرد لأي أخطار داخلية أو خارجية بيولوجية أو نفسية فإنه يتأهب ويستعد لمواجهة هذه الأخطار والتهديدات بما يرافقها من تأثيرات بيولوجية مثل زيادة ضربات القلب وتوتر العضلات وازيد التعرق وزيادة في النشاط للجهاز العصبي السمبستاوي المسئول عن ردود الفعل النفسية الطارئة والضاغطة.

المرحلة الثانية-مرحلة المقاومة: وهنا يستخدم الفرد الطاقة المخزونة لديه للتخلص من مصدر الضغط أو الدفاع عن نفسه.

المرحلة الثالثة-مرحلة الإنهاك: وفي هذه المرحلة تتضاءل قوة الفرد في التغلب على مصدر الضغوط مما يؤدي إلى استمرار الموقف المثير للضغوط واستمرارية الاستجابة له فإذا كانت الضغوط شديدة واستمرت لفترة طويلة فإنه ينتج عنها الانهيار للفرد وقد تؤدي في حالتها القصوى إلى محاولات الانتحار أو حتى إلى الوفاة.

كما يشير سيللي في نظريته إلى أن ردود الفعل السوية هي التي تسمح للجسم بأن يقاوم هذه الضغوط أما استمرارية الضغوط فإنه يؤدي إلى سلسلة من الاستجابات غير الصحيحة على المدى الطويل.

وكان لسيللي الدور الكبير في إبراز الآثار الضارة بعيدة المدى للضغوط مما لجأ الكثير من الباحثين بعد ذلك إلى تطوير نظريات الضغوط وذلك لأنه إذا ما تم فهم كيفية حدوث الضغوط وفهم أسبابها فإنه من الممكن أن يتم وضع الأساليب المناسبة لعلاجها والوقاية منها.

### ب-نظرية أحداث الحياة:

جاءت نظرية أحداث الحياة من خلال أفكار هولمز وراه في عام 1967 حين اقترحا قائمة بأحداث الحياة التي تسبب الضغوط للناس في حياتهم العملية تلك التي تدفع الفرد إلى أن يحدث تغييرات في نفسه لما ينسجم مع متطلبات العمل لتحقيق التكيف المطلوب مع تلك الأحداث وانطلاقاً من الأبعاد الفكرية للنظرية نجد أنها تركز في تفسيرها لمسببات الضغوط على الضغوط الخارجية باعتبارها من الأحداث التي يواجهها الفرد في الحياة.

ج-نظريات المواءمة بين الفرد والبيئة: تناولت نظرية المواءمة بين الفرد والبيئة العلاقة التفاعلية بين الفرد وسماته والبيئة ومتغيراتها وبينت النظرية أن البيئة تعد مصدراً من مصادر الضغوط على الفرد وخصائصه كما أوضحت وجود نوعين من عدم المواءمة بين خصائص الفرد ومتغيرات البيئة هما:

✓ عدم التوافق بين إمكانيات الأفراد وخبراتهم ومهاراتهم مع متطلبات العمل.

✓ عدم التوافق بين احتياجات الأفراد وبين ظروف وطبيعة العمل وفي كلتا الحالتين فإن الحلل في عدم التوافق يؤدي إلى

حدوث الضغوط بين الأفراد.

إن نظرية الموازنة بين الفرد والبيئة تؤكد على العلاقة بين الفرد وبيئته وتفترض أن الأحداث البيئية ليست مسببات أساسية للضغوط ولكن ترجع الضغوط إلى مفاهيم الأفراد ولا تشمل هذه المفاهيم على تقديرات المتطلبات البيئية فقط ولكن متطلبات الفرد لنفسه من حيث قدراته ودفاعيته لتحقيق تلك المتطلبات.

كما تفترض هذه النظرية أن الأفراد يمكنهم حماية أنفسهم من الضغوط باستخدام طريقتين هما كالتالي:

✓ الأولى: هي المساندة الاجتماعية.

✓ الثانية: هي شبكة الدفاع الذاتي.

وإن لم تجد هاتان الطريقتان سيؤدي بالفرد إلى حدوث الاضطرابات البدنية والنفسية وعدم الإحساس بالرضا وتدني مستوى الأداء عنده.

د- نظرية بير ونيومان:

تعد هذه النظرية من أبرز النظريات التي تناولت موضوع ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات حيث تفترض أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل تأتي من مصدرين رئيسيين هما: الفرد والمنظمة.

إن التفاعل المستمر بين هذين المصدرين قد يترك ضغوطا يتأثر بها كل من الفرد والمنظمة مما يدفع الفرد إلى تبني طرق وأساليب معينة للتكيف مع تلك الضغوط.

انطلاقاً من التفسير الموجز للنظريات والآراء التي تناولت موضوع ضغوط العمل فإنه يمكن استنتاج بعض الأمور الرئيسية لتلك الضغوط على النحو الآتي:

- إن ضغوط العمل جزء رئيسي من حياة الإنسان.
  - إن مصادر الضغوط ترتبط بالفرد والبيئة والمنظمة.
  - إن الأحداث والمواقف الضاغطة تترك أثارا سلبية على الفرد.
  - إن قدرات الأفراد للاستجابة للضغوط التي يواجهونها في العمل متباينة.
- إن الأفراد قد يتبعون طرق مختلفة للوقاية من الضغوط أو التكيف معها. (عامر و المصري، 2018، الصفحات 165-

168).

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

ومن أبرز تلك الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل:

### 1-الرجوع إلى الدين:

للدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضيف على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط ﴿ألا بذكر الله تطمئن القلوب﴾ (الرعد الآية 28).

### 2-الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهوايات:

إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية على الصحة، ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعد بداية إجراءات التخلص من ضغوط العمل أو التخفيف منه، بمعالجة نتائجه الصحية باتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين، والتقليل من شرب المنبهات من شاي وقهوة، ومحاولة تخفيف الوزن. وفيما يخص ممارسة الرياضة فلا بد أن يكون لدى الجميع ثقافة في معرفة فوائدها في المحافظة على الصحة، وتحديد النشاط، والتقليل من شدة التوتر الناتج عن الضغوط، لأن التمارين الرياضية وما تنتجه من تفاعلات فيزيائية تقلل نسبة الإندروفين في الجسم، وتزيد من النشاط وتحسن الصحة وبالتالي التقليل من الضغط العصبي.

ويساعد من تخفيف ضغوط العمل وتحسين الصحة ممارسة الهوايات من أعمال يدوية أو الاهتمام بزراعة المنزل أو الانضمام إلى بعض الجمعيات المهنية أو أي مهام أخرى من شأنها أن تتيح للفرد الاندماج في حياة خاصة به تخلصه من التفكير في مشكلات عمله وتساعد على التغلب على الضغوط.

### 3-تغيير مفهوم فلسفة الحياة وإعادة بناء الذات:

وتتكون هذه الاستراتيجية من عدد من الإجراءات تشمل الآتي:

أ-إعادة التفسير الإيجابي: وهي تفسير الموقف الضاغط في إطار إيجابي يقتضي تغيير أهداف الفرد وتعديلها، ويساعد هذا على تحويل المواقف الضاغطة السلبية إلى مواقف إيجابية تساعد الفرد على استرداد أفعال نشطة توجه نحو مصدر المشكلة، (وعسى أن تكرهوا شيئاً وهو خير لكم) (البقرة من الآية 216)



ب-التفكير الرغبي والتفاؤل: بالانشغال بالمستقبل، وتخفيف حدة التفكير في زوال المشكلة وما تسببه من توترات، وأفضل ما يمكن أن يقام به هو عدم استباق الأحداث مع التفاؤل بأن الغد سيكون أفضل مما سبق، (قال تعالى: (أتى أمر الله فلا تستعجلوه) (النحل من الآية 1).

### 4-تغيير نمط السلوك من خلال التدريب:

وهي استراتيجية تسعى إلى تعديل سلوك الفرد في استجابته لمصادر ضغوط العمل من خلال الممارسة لتحقيق التغيير المطلوب والتي تتناول على سبيل المثال الآتي:

أ-الراحة والاسترخاء: بالحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل، بجانب إجازة رسمية بعيدا عن جو العمل وضغوطه، مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي ترعجه وممارسة الهوايات والأنشطة الرياضية [الرياضية] المحببة إلى نفسه ويتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي.

حيث إن قضاء الإجازة بصورة خاطئة من دون التمتع بما يزيد مستويات التوتر النفسي والعصبي بدلا من أن يحسن النفسية والمزاج، ودعا خبراء الجمعية الملكية الطبية في لندن المؤسسات والشركات إلى التأكيد على موظفيها لأخذ الإجازات المقررة لهم بالكامل، وعدم السماح لهم بالعمل المرهق حتى لا تتأثر إنتاجية العمل بسبب الإنتاجات المرضية المتكررة، كما أن التمتع بالإجازات يغير من نمط الحياة ويدخل البهجة والسرور إلى النفس.

وفيما يتعلق بالاسترخاء للتغلب على ضغوط العمل أكدت عدة دراسات عرضت حديثا أن العلاج بالتدليك والمساج يحسن من وظيفة الخلايا المناعية في الجسم ويقلل حالات التوتر التي يتعرض لها الإنسان لأنه يقلل من هرمونات التوتر لدى الشخص وزيادة كمية خلايا الدم البيضاء في جسمه، لذا فإنه يوصف علاجا وقائيا للحفاظ على الصحة واجتناب حالات القلق والاكتئاب، كما ينبغي تفادي شرب كميات كبيرة من القهوة أو أية منبهات أخرى تمنع الفرد من الحصول على الاسترخاء المطلوب.

ب-التريث وكبح الغضب: محاولة إجبار الذات على عدم الانفعال والانتظار للوقت المناسب وعدم التسرع، وبالرغم من أن هذه الاستراتيجية تبدو سلبية إلا أنها تجعل سلوك الفرد موجها نحو التعامل بفعالية مع الموقف الضاغط، وتحقق له الاسترخاء والتأمل في مصادر الضغوط ومسبباتها والعمل على التقييم الهادئ الموضوعي لها، ومراجعة النفس دون انفعال

كما يكشف عن الأخطاء الحقيقية للضغوط أو حجمها الحقيقي الذي يريح الفرد في النهاية في التعامل مع الضغوط، وتفيد هذه الطريقة أيضا في مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه في العمل والحفاظة على علاقاته الشخصية.

**ج-القبول والاستسلام:** وهو قبول الواقع ومعايشته كما هو والاعتراف به، وإن كانت هذه الاستراتيجية تتضمن موقفا سلبيا من الفرد تغيب فيها فاعلية حل الموقف إلا أنها تساعد على التخلص من تخفيف الضغوط.

### 5-التأييد الجماعي:

ويتمثل في البحث عن المساندة الاجتماعية من قبل الفرد إما الحصول على المعلومات التي تساعد على فهم المشكلة التي تسبب الضغط لإيجاد أساليب حلها أو للمساندة العاطفية التي تعين على تحمل موجة الانفعال بإقامة علاقات صداقة حميمة مع أفراد يشعر بالارتياح لهم ويثق باتزانهم وصحة حكمهم على الأمور.

### 6-فرص العمل البديلة:

تستخدم هذه الاستراتيجية بعد فشل جميع المحاولات السابقة حين يعتقد الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت الحد وأنها تقرب به من نقطة خطر، ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرصة عمل أخرى بديلة لتغيير الموقف كله هو الحل الوحيد.

### 7-طلب المساعدة من المتخصصين:

يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة في إعادة بناء الشخصية، حيث إن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المتخصصين في معالجة الضغوط من أطباء علم النفس. (كافي، 2015، صفحة 110/107).

### المطلب الثالث: إدارة ضغوط العمل

وضح أحد الباحثين أنه توجد طرائق عديدة لعلاج ضغوط العمل، منها ما هو فردي، أي على مستوى الفرد، ومنها ما هو تنظيمي، أي تتكفل المنظمة نفسها به وذلك على النحو الآتي:

#### الفرع الأول: أساليب إدارة الضغوط على الفرد

تؤكد معظم الكتابات في مجال أساليب إدارة ضغوط العمل على المستوى الفردي أو ما يسمى بـ (المنهج الذاتي) في مواجهة الضغوط، الذي يقوم على أساس تحمل الفرد للجزء الأكبر من مسؤولية مواجهة الضغوط، والأساليب التي يمكن اتباعها

لمواجهة هذه الضغوط كثيرة ومتعددة، بحيث يصعب حصرها، وذلك نظرا لتعدد مصادر هذه الضغوط والنتائج أو الآثار المترتبة عليها، وأهم هذه الأساليب ما يأتي:

**1/**التخطيط السليم للعمل اليومي، بتحديد النشاطات والمهام المطلوبة والعمل على إنجازها وفق مواعيدها المحددة ومعاييرها المناسبة لإمكانات الفرد وقدراته.

**2/**عدم المبالغة في القدرات والمهارات، وتخفيض سقف الطموحات والتوقعات.

**3/**إزالة أسباب الضغوط المشار إليها ما أمكن، (أي الأسباب التي يمكن للفرد إزالتها بجهوده الذاتية).

**4/**الإسترخاء والتأمل، أي الجلوس على المقعد مسترخيا وهادئا مرتخي العضلات، أو ممددا على السرير مغمض العينين، وتكرار هذه الطريقة مرة أو مرتين في اليوم أو عند الحاجة، لمدة 10-20 دقيقة، ثم التفكير في كلمة واحدة أو شخص معين، تعد طريقة فاعلة في تخفيف الضغط وتنشيط الطاقة.

**5/**تتبع تغيرات الجسم والسيطرة عليها أولا بأول، وعدم تركها حتى تتفاقم وتصبح خطرا يستعصي على العلاج.

**6/**التمرينات الرياضية: إن ممارسة الرياضة يوميا ترفع من فعالية أعضاء الجسم، بشكل يؤدي إلى مقاومته للإجهاد والتعب، ويكسبه حيوية ونشاطا، ويخفف من آثار الضغوط إلى حد كبير.

**7/**التغذية الجيدة: التغذية الجيدة تقوي الجسم وتعطيه قوة مقاومة عالية ويقصد بذلك إتباع عادات صحية في تناول الطعام مع مراعاة تنوع الأطعمة التي تدخل الجسم، بحيث تشتمل على العناصر الغذائية الضرورية.

**8/**الدعاء والاستغفار: إن كثرة الاستغفار وكثرة الصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم وكثرة الاستغاثة بالله عز وجل والاستعانة به، سبب الرزق وطرد الموم، وانشراح الصدور، يدل على ذلك قوله تعالى ﴿فقلت استغفروا ربكم إنه كان غفارا﴾ 10 يرسل السماء عليكم مدرارا 11 ويمددكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا ﴿ [نوح:10-12] ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: من لزم الاستغفار جعل الله له من كل فرجا، ومن كل ضيق مخرجا، ورزقه من حيث لا يحتسب.

**9/**إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

**10/**شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

الفرع الثاني: أساليب إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة

تستطيع الإدارة تخفيف حدة الضغوط الناشئة عن العمل أو جماعة العمل أو المنظمة نفسها، عن طريق جملة من الوسائل والأساليب المناسبة الكفيلة بتجنب مسببات تلك الضغوط، أو التغلب عليها، أو التخفيف منها إلى حد كبير، ومن بين تلك الوسائل والأساليب ما يأتي:

1. تحليل الأدوار والوظائف وتوضيحها، بحيث يعي كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه على وجه التحديد، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، بما يحول دون التنازع والتضارب في الأدوار ويجنبه الضغوط.
2. إعادة النظر في تصميم الأعمال، بما يساعد على إثرائها، وذلك عن طريق منح المزيد من الصلاحيات، والاستقلالية، والحرية، وفتح المجال للتقدم والترقية... الخ
3. إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد عن طريق إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات، بما يتيح للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح، والاتصال، والمشاركة في القرارات، والمرونة، وتفويض السلطة... الخ
4. المؤازرة الاجتماعية، وذلك عن طريق تهيئة المناخ الإداري بما يساعد على بناء علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورؤيسه يؤازرونه ويقدرونه، ويقدمون له العون والمساعدة في حل مشكلاته، ويشاركونه في نشاطاتهم وقراراتهم، بما يبدد شعوره بالعزلة والاعتزاب، ويشعره بالارتياح والقبول الاجتماعي.
5. تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد، بحيث يكون كل منهم على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفرص التقدم المتاحة أمامه.

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

7. توفير برامج إرشاد للموظفين تهدف إلى تحسين صحتهم وسلامتهم عقليا ونفسيا، ومساعدتهم في معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة والعمل، ويمكن أن يتم الإرشاد بوساطة أشخاص متخصصين وغير متخصصين، مثل: أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف، على

أن يتم ذلك بصورة سرية ومكتومة، بحيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشكلته وظروفه الخاصة، التي تتعلق بشؤون الفرد الخاصة التي يمتد تأثيرها ليطال أداؤه في وظيفته وعلاقاته مع زملائه في العمل.

8. توفير الأجهزة والأدوات الحديثة ما أمكن التي يحول استعمالها دون حالات الإجهاد البدني والتوتر العصبي وديمومة صيانتها (مساعدته ، 2016، الصفحات 191-193).

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل النظري، الذي تناولنا فيه الإطار النظري لضغوط العمل، والتي تعبر عن حالة من عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين قدرات الفرد أو ما يطمح إلى تحقيقه، كما أنها جملة المثيرات النفسية التي يتعرض لها الفرد من البيئة الخارجية (الشخصية - الاجتماعية) أو الداخلية (بيئة العمل المادية - الهيكل التنظيمي - عبء العمل)، وذلك من خلال 03 مباحث، حاولنا فيها الإلمام بكل جوانب الدراسة النظرية من مفاهيم أساسية لضغوط العمل في المبحث الأول، وأسباب ومصادر ضغوط العمل، نتائجها الذي تم عرضها في المبحث الثاني، كما تم عرض أهم نظريات ضغوط العمل لدى الباحثين واستراتيجياتها وسبل إدارتها، لأن ضغوط العمل تشكل مصدر قوي للإجهاد النفسي أو الصحي الذي يتعرض إليه الفرد أثناء أدائه لمهامه، كما تشكل خطورة على حياته بدرجة أولى وحالته النفسية وعلى مساره المهني، ومن ثم تأثيرها على أدائه لمهامه وأداء المؤسسة ككل.

# الفصل الثاني

تمهيد:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما يعبر عن جملة من الوظائف التي يؤديها الفرد داخل المنظمة، وجملة النتائج المتحصلة عليها من خلال المهام المنوطة له، في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة، ويعتبر الأداء الوظيفي موضوعا من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإنساني والتنظيم الإداري لما يكتسبه من أهمية في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمات بكفاءة وفعالية، إذ يشكل الأداء الوظيفي عنصرا جوهريا وفعالا للمنظمات والذي يتمحور حول تحقيق أو عدم تحقيق رسالتها، إذ سيترك أثرا واضحا على كمية العمل المنجز، وجودته وسلوك الفرد الإبداعي.

حيث سنتناول في هذا الفصل النظري أهم أساسيات الأداء الوظيفي، كما سيتم التطرق في المبحث الثاني إلى تقييم الأداء أهدافه وخطواته، وأخطاء تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وأخيرا وليس آخرا سنتناول في المبحث الثالث العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.



### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً من الاهتمام والبحث في العديد من الدراسات الخاصة بالموارد البشرية، إذ يرتبط هذا المفهوم بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث أنه يحتل مكانة كبيرة، بإعتباره العامل الأكثر إسهاماً في نجاح المنظمات وضمان استمراريتها وبقائها والذي يكون فيه الإسهام الأكبر للمورد البشري داخلها، حيث سنوضح في هذا الفصل أهم ما ورد من مصطلحات على الأداء الوظيفي والعلاقة التي تربطه بالفرد والمنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته

#### الفرع الأول/ مفهوم الأداء:

**الأداء لغة:** " أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها إشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل وتأديته" (لارغو و بن جيمة ، 2018، صفحة 149)

**الأداء اصطلاحاً:** " هو جملة من السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية".

● وعرف على أنه "محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسئوليات المكلف بها".

#### مفهوم الأداء الوظيفي:

● ويعرف على أنه " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها فالأداء يكون نتيجة إمتزاج عدد عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه نشاط يؤدي إلى نتيجة ". (قهواجي، 2018، صفحة 25)

● يعرف الأداء الوظيفي بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى". (المعشر، 2009، صفحة 32)

- ويعرف كذلك بأن "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ". (النديم ، 2014 ، صفحة 29)
- كما ينظر إليه على أنه " مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة مسبقا". (قهواجي، 2018 ، صفحة 25)
- ويشار إلى الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة ". (سحنون و فيسة، 2019 ، صفحة 24)
- وفي تعريف آخر: " السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في العمل".
- كذلك هو "نتاج التفاعل الذي يحصل بين قدرة الفرد ودفاعيته على إستخدام مهاراته ومعرفته والتي من الممكن أن تنعكس على نجاح المؤسسة ". (موفق و الحدي، صفحة 76)
- ويعرف أيضا على أنه " هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات، وإدراك الدور (المهام) وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام) " (بن بريكة و بن قسيمي، 2015).
- وهناك من يرى الأداء الوظيفي على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج، والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة" (عراي و بن حميدة، 2019 ، صفحة 92).
- وكما عرف الأداء الوظيفي على أنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة". (خليفة و المطارنة، 2010 ، صفحة

من خلال ما تقدم، نستنتج أن الأداء الوظيفي يعبر عن نتيجة قيام الفرد بجملة من الأنشطة والمهام والتي تكون مترجمة على شكل سلوكيات معينة والمتعلقة بالبيئة التنظيمية والطريقة أو الكيفية التي يؤدي بها هذا العمل، بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الفرد والمنظمة على حد سواء.

### الفرع الثاني/عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء بشكل عام من مجموعة من العناصر نوضحها كما يلي:

**1/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والفنية والخلفية العامة التي يمتلكها الشخص عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**2/ نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء المهنية.

**3/ حجم العمل:** وتشمل كمية العمل المطلوب إنجازه فالظروف العادية وسرعة الإنجاز.

**4/ المثابرة:** ويتضمن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية [المسؤولية] وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب، ومعرفة أن كان هناك حاجة للإشراف والتوجيه .

كما بين سيلي عدة عناصر للأداء الوظيفي نذكرها كآآتي:

**1/ الموظف:** وهو كل ما يمتلكه من مهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع.

**2/ الوظيفة:** وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منة [منه].

**3/ الموقف:** وهي ما تتصف بيه البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والمهيكل التنظيمي. (المعشر، 2009، صفحة 33)

### الفرع الثالث/ محددات الأداء الوظيفي:

يتحدد الأداء من خلال تفاعل ثلاث مكونات هي:

1- **الدافعية التي يمتلكها الفرد:** وهي رغبة الفرد للعمل وتظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل.

2- **مناخ العمل:** ويتمثل ب: البيئة الداخلية المنظمة التي تشمل السياسة والأنظمة الموضوعية فيها، وكذلك البيئة الخارجية والتي تتأثر بشكل مباشر بالبيئة العالمية والإقليمية والمحلية.

3- القدرة على أداء العمل: وهذه القدرة تمثل مهارة الفرد التي حصلها بالتعليم والتدريب والخبرة السابقة بالعمل. (جبار، 2018، صفحة 1414)

كما أشار: بورتر **Porter** وزميله إدوارد لولير **Lawler** سنة 1968 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

### 1- الجهد المبذول:

الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراصة بعضها ببعض ك: الأجور والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام.

### 2- قدرات الفرد وخبراته السابقة:

التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

### 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة وبالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وإمتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء. (بوخمخم و هروم ، 2010 ، الصفحات 57-58)

كما يتحدد الأداء بثلاث عناصر أساسية نذكرها كالاتي:

- **كمية العمل:** تحدد الأعمال الموكلة للموظف بما يتناسب قدراته الأدائية وبما يكفل للمنظمة مواكبة نشاطاتها التنموية لارتقاء بالعمل.

- **جودة العمل:** "هناك مبادئ أساسية محددة للجودة، والتي تتعلق بتنفيذ أهداف المهام التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها بحيث تعطي مؤشرات للعاملين لتقييم أدائهم". (معروف، 2018)

- السلوك الإبداعي: "وهو قدرة الفرد على دخوله في مجالات معينة يطرح من خلالها مجموعة من الأفكار والمقترحات المميزة، لم يتم التطرق لها مسبقاً من أجل إحداث تغيير معين في العمل إضافة إلى إيجاد حل لمشكلة معينة تطورت داخل المنظمة". (الكربولي، 2019، صفحة 271)

### المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تبرز أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية.
- 2- إرتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد إهتمام الفرد بأدائه.
- 3- إرتباط الأداء بالإستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.
- 4- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو جزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح.
- 5- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدولة. (لارغو و بن جيمة ، 2018، صفحة 150)

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومظاهر ضعفه

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي نذكر منها:

- 1- **العوامل الاجتماعية والقيم الثقافية:** التي يؤمن بها الفرد ويدين لها بالولاء، المستوى التعليمي الذي يتمتع به، والذي يمكنه من إنجاز المهام التي أسدت إليه، العوامل المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، وكذا علاقة المنظمة مع مختلف شرائح المجتمع التي من شأنها توفير معلومات مهمة للمنظمة كإرسال منتج جديد، واستهداف حصة في السوق.
- 2- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل مجموع التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا.

### 3-العوامل السياسية والقانونية: تتمثل في الوضعية السياسية للدولة (استقرار سياسي أو حرب، نظام الحكم السائد،

العلاقات مع العالم الخارجي...)

أما العوامل الداخلية(التنظيمية) فهي تشبه كثيرا المصادر التنظيمية لضغوط العمل، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- النمط القيادي السائد في المنظمة، والذي يخص مدى مركزية إتخاذ القرارات ومشاركة أو عدم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وكذا رسم السياسات والإجراءات الخاصة بالتنظيم الداخلي.
- عدم حصول العامل على حقوقه من ترقيات، وكذا طبيعة نظام الحوافز السائد، فإذا كان هذا الأخير غير عادل فهذا حتما سيؤثر سلبا في أداء العاملين.
- بيئة العمل المادية
- غياب أو عدم وضوح الأهداف المراد الوصول إليها: فالمنظمة التي تعمل دون أن يكون لديها خطط مستقبلية (تفصيلية) لأعمالها أو معدلات الإنتاج لديها مثلا، فإنها لا تستطيع قياس مدى ما تحقق من إنجازات، وبذلك لا تستطيع محاسبة عاملها عن مستويات أدائها، أي أن العامل الذي يحقق مستويات مرتفعة قد يقيم بنفس الدرجة التي يقيم بها العامل الذي يحقق مستويات منخفضة أو معدومة.
- الصراع التنظيمي: الذي قد يكون إيجابيا، ويمكن أن يكون سلبيا ويؤثر مباشرة في أداء العاملين.
- ضغوط العمل: وفيما يلي ندرس العلاقة بين هذين المتغيرين، والتي تعتبر هدف هذا البحث. (بن طالب، 2018، الصفحات 197-296)

### 4-العوامل الفنية: وتشمل العناصر التالية:

- نوعية التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- أساليب وطرق العمل.

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلا تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

**5- العوامل الإنسانية:** وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضا وتضم:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلما ضمت المؤسسة عمال صغر السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز.
- مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية).

**6- المناخ التنظيمي للمؤسسة:** حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:

- ◀ الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة إنسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.
- ◀ الاتصالات: من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية.
- ◀ نطاق الإشراف: إن فعالية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في أن واحد.

◀ **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني تقليدي أم غير روتيني يتضمن التحديد والإبتكار فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية.

◀ **الظروف المادية:** هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.

◀ **التحفيز:** وذلك من خلال إشراكه في عملية إتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافآت والترقية.

◀ **التدريب:** من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الإستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة.

◀ بالإضافة أيضا إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنها أن يخفضا من مستوى الأداء.

◀ **التكنولوجيا المستخدمة:** نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين، بالإضافة إلى التغير في حجم العمل، التأخير في القيام بالأعمال. (بن محمد ، 2018 ، الصفحات 244-246)

الفرع الثاني/ مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

توجد مظاهر متعددة لضعف الأداء الوظيفي، يمكن أن نعدد منها ما يلي:

1/ الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

2/ الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.

3/ عدم الإنسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وإزدیاد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

4/ ضعف المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخر في إتخاذ القرارات.

5/ عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

**المبحث الثاني: تقييم الأداء: مفاهيم أساسية**



يرتبط نجاح المنظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه والعمل على تحسين وتطوير أدائه دوريا باعتباره العنصر المؤثر الذي يشكل الميزة التنافسية في كل منظمة، لذلك عليها أن تقوم بإجراء تقييمات دورية لأداء العاملين، ومعرفة مواضع النقص ومعالجتها، للتحسين من أدائها وإنتاجيتهم ورفع أدائها، وهذا يتطلب القيام بعملية التقييم بطريقة محسوبة ومخطط لها، فهي أداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة عملية الإختيار والتعيين وضبط سياسات المكافآت والعلاوات. (محمد، 2016، صفحة 31)

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

- يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويتربط على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الإستهناء عن خدماته". (حسون، 2008، صفحة 147).
- ويشار لتقييم الأداء: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه [أدائه]، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا اما لا، وفي اية مجالات، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه". (برنوطي، 2004، صفحة 378)
- ويعرفه آخرون على أنه: "وسيلة مهمة للتحقق من إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقا لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة لمعرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها". (محمد، 2016، صفحة 32)
- ويعرف أيضا: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الإستفادة من فرص الترتي وزيادة الأجور".
- وفي تعريف آخر لتقييم الأداء "عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات، لإتخاذ قرارات يتمخض عنها الإستخدام الأمثل للموارد المستخدمة". (أرفيس، 2017، صفحة 61).
- ويعرف أيضا على أنه: "عملية تقييم الأداء الحالي أو السابق للموظف ومقارنته بمعايير محددة". (محمد، 2016، صفحة

◀ إذ أن عملية تقييم الأداء وسيلة مهمة لقياس أداء العاملين خلال فترات زمنية معينة، وخطوة أساسية للمساعدة على تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بإحتياجات التدريب، وتحسين الأداء الخاص بعاملها، وتطويره، وإتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي الرفع من أداء المنظمة.

▪ **أهمية تقييم الأداء:** تكمن أهمية عملية تقييم أداء المورد البشري من خلال الأهداف التي تسعى إليها هذه العملية والتي يتم توضيحها بالشكل كالتالي:

### ▪ 1- الترقية والنقل:

إذ يكشف قياس الأداء عن القدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كذلك يساعد في وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

### ▪ 2- تقييم المشرفين والمديرين:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

### ▪ 3- إجراء تعديلات الرواتب والأجور:

إذ أن قياس الأداء يساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن إقتراح نظام حوافز معين لهم.

### ▪ 4- تقديم المشورة:

إذ أن قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها ومعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له.

### ▪ 5- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع:

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك بمرووسيتهم أثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيميه.

### ▪ 7- إكتشاف الإحتياجات التدريبية:

- إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير [الأزمة] اللازمة. (الجماصي ، 2016، الصفحات 37-38)

### المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء

الفرع الأول/ أهداف (إستخدامات) تقييم الأداء: (حسونة، 2008، الصفحات 148، 150-154)

#### 1- في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين الى وظائف ملائمة لهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء.

#### 2- في مجال تطوير المنظمة والفرد:

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد تطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع من إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين، ومن هذه الأهداف:

##### أ- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:

من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

##### ب- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:

تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم اثناء العمل ومن ثم القياس بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.

### ج-الكشف عن الاحتياجات التدريبية:

من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.

الفرع الثاني/ خطوات تقييم الأداء:

### أ/ خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

#### 1-تحديد المقاييس:

يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها حيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

#### 2-اختيار طريقة القياس:

هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

#### 2-تحديد دورية التقييم:

المقصود بذلك تحديد الدورة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

#### 4-تحديد المقيم:

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى الموظف وسلوكه ويمكن القول إن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

#### 5-تدريب المقيم:

التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب اتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

#### 6-علنية نتائج التقييم:

مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

### 7-التظلم من نتائج التقييم:

هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم التغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.

### 8-تصميم استمارة التقييم:

المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

### ب/ خطوات التقييم التنفيذية:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل ما يلي:

1-دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.

2-ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.

3-مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.

4-اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

### المطلب الثالث: أدوات وأخطاء تقييم الأداء

#### الفرع الأول/ أدوات تقييم الأداء:

#### 1- الأدوات التقليدية لتقييم الأداء:

ومن أشهر هذه الأدوات ما يلي:

#### 1-طريقة المقارنة وتشمل:

#### أ-الترتيب المستقيم:

يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستوى الكفاءة ومقارنة كل شخص بالآخرين.

### ب- أسلوب المقارنة الثنائية والمزدوجة

حيث يتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية-ثنائية) ليتم اختيار الأفضل وهكذا.

### 2- طريقة قائمة التدقيق أو الرصد:

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناءا عليها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة جمع الموارد البشرية ليمثل التقييم النهائي للموظف.

### 3- طريقة الاختيار الاجباري:

عبارة عن مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين نصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات وبناءا عليها يتم تقييم الموظف.

### 4- طريقة التوزيع الاجباري:

تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحني الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين و20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و40% لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيرا 10% لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم في إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.

### 5- طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءا على ذلك.

### 6- طريقة التمثيل البياني:

يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتطلبها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف.

### 2- الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء

#### 1- الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعليا، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك يتم عمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.

2- علانية التقييم: إن ما يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد علانية التقييم:

وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والإستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتفاديها، ومن ميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم وكذلك فإن علانية التقييم يزيد من عدالة وموضوعية التقييم.

#### 3- المقابلة التقييمية:

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس والمرؤوس لتكون أكثر فعالية ولتطوير الأداء في المستقبل.

#### 4- الطريقة الثلاثية في التقييم:

يتم ضمن هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته (نفسه) وتقييم الزملاء له وكذلك تقييم الرئيس المباشر له.

### 5- القوائم السلوكية المتدرجة:

تكمل هذه الطريقة مدخل "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه وكذلك فإن هذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء والنتائج.

### الفرع الثاني/أخطاء تقييم الأداء:

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.
  - خطأ التأثير بالأداء الحديث: والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء [بناء] على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.
  - خطأ الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
  - خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو إجتماعية أخرى.
- ◀ كما يمكن تصنيف بعض مشاكل عملية التقييم:
- عدم الوضوح في أهداف عملية تقييم الأداء: يؤدي هذا الأمر إلى نوع من العشوائية، إضافة إلى عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء وعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
  - خصائص وصفات المقيم: ترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم في ممارسته للمهنة، لذا يجب أن يكون المقيم ذا خبرة عالية، وأن يكون قادرا على التفاعل الإجتماعي. (محمد، 2016، صفحة 36).

المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي



إن التوافق بين العمل الذي يؤديه الفرد وإمكانياته الخاصة تؤدي إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا حيث إن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط على الموظف بوصفه فردا وإلى تدهور عامل الرضا لديه لوجود علاقة بين الضغط ومستوى أداء العاملين حيث يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة، بالعكس إذا كان مستوى الضغوط منخفض فإنه يدل على زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي هذا مع الأخذ بالاعتبار أن تلك العلاقة العكسية ستكون متذبذبة بناء على اختلاف شخصيات العاملين واستجاباتهم والعوامل المؤثرة. (المغربي، 2017، صفحة 87)

◀ ونجد أن كثيرا من الباحثين اختلف في وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي وإختلاف نوعها، كما سيوضح في الإتيجاهات التالية:

**المطلب الأول: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي سلبية** (حمداوي و مشعلي ، 2016، صفحة 314)

يؤكد هذا الاتجاه وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حيث أن ضغوط العمل ما هي إلا عوائق للسلوك الإنساني، حيث عندما يقابل الفرد عوائق في عمله ينفق وقت طويلا للسيطرة على هذه العوائق، وقد يؤدي إلى لجوء الفرد لبعض الحيل السياسية في العمل إلى الأداء الجسمي أيضا، فيتعرض الفرد لضغوط في عمله يؤدي إلى أمراض القلب والتنفس واضطرابات الهضم والقرح، والروماتيزم وغيرها، كما يمتد التأثير إلى الأداء العقلي، فعمليات الحكم و التقدير و الاستدلال والتذكر وربط المعلومات تتأثر سلبا بتعرض الأفراد لضغوط العمل.

◀ وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عليقات ، 2015)، التي هدفت إلى قياس مدى تأثير ضغوط العمل التنظيمية الخاصة بعبء العمل عملية إتخاذ القرارات علاقات العمل، الاستقرار الوظيفي بيئة العمل الهيكل التنظيمي وضغوط العمل الاجتماعية في أداء الحكام الإداريين بالأردن وفقا لخائصهم الديمغرافية، حيث كان من نتائجها وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل التنظيمية التي سبق ذكرها ومستوى أداء الحكام الإداريين.

◀ وتتفق أيضا هذه الدراسة مع دراسة (الظالمي، 2012) التي هدفت إلى معرفة العلاقة والأثر بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، ومن أبرز نتائجها أن أفراد عينة الدراسة يواجهون ضغوطا تفوق طاقاتهم وإمكاناتهم، مما يؤثر سلبا على أداء العمل.

كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Bashir & Ramay, 2010)، والتي هدفت إلى معرفة تأثير ضغوط العمل على أداء الموظفين في القطاع المصرفي باكستان، حيث، ومن أهم نتائجها، وجود إرتباط سلبي بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وتبين أن ضغوط العمل تقلل بشكل كبير من أداء الفرد

كذلك إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Kwaku, 2012)، وحاول الباحث معرفة الإجهاد المهني وتأثيراته على الأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في (Koforidua Polytechnic) سعت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن أن يؤثر الإجهاد المرتبط بالعمل على إنتاجية موظفي (Koforidua Polytechnic) في توزيع التعليم العالي الجيد، وكشفت نتائج هذه الدراسة أن عبء العمل كان السبب الرئيسي للإجهاد المهني بين موظفي (Koforidua Polytechnic).

### المطلب الثاني: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي إيجابية

الاتجاه مضاد للسابق، حيث يرى بعض الباحثين أن الضغوط تمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني، وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات للفرد تبني أنماط بناءة من السلوك وتؤدي إلى أداء أفضل، ويفترض هذا الاتجاه أنه في هذا الاتجاه أنه في حالة وجود ضغوط منخفضة لا يواجه الفرد أي تحديات تحته على العمل، وأنه بارتفاع حجم الضغوط يزداد التحدي الذي يواجهه الفرد ويرتفع أداؤه بالتبعية. (حمداوي و مشعلي ، 2016، الصفحات 314-315)

إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Ismail, Suh-Suh, & Dollah, 2009)، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الإجهاد المهني والذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، والتي كانت نتائجها إيجابية تؤيد أن التأثير من الضغوط الفسيولوجية والنفسية على الأداء الوظيفي ليس مباشراً ، ولكن تأثيراته بواسطة الذكاء العاطفي، لأن الموظفين لديهم القدرة على إدارة العواطف بشكل صحيح، حيث يمكنه من التعامل مع الضغوط الفسيولوجية بشكل إيجابي، والذي يؤدي إلى أداء وظيفي أعلى في المنظمات.

كذلك تتفق هذه الدراسة مع، (Vijayan, 2017)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين "صراع الدور" و"غموض الدور"، وإتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السلبية، إذ كانت هناك علاقة سلبية بين الضغوط الأخرى والأداء الوظيفي مثل عبء العمل.

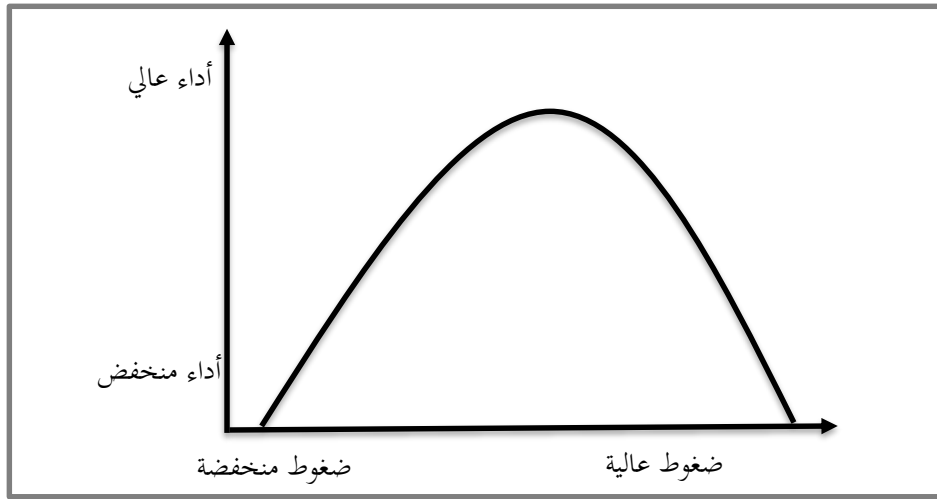
### المطلب الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي منحنية

حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف U بين الضغوط والأداء الوظيفي، ويعتبر هذا الاتجاه أن وجود ضغوط بمستوى ضعيف لا يمثل أي تنشيط لقدرات الأفراد، ولن يؤدي هذا إلى أي ارتفاع في مستوى الأداء

الوظيفي، كما أن المستويات العالية من الضغوط تمتص قدرات وجهود الأفراد في محاولة منهم للتأقلم أو السيطرة على هذه الضغوط، ولا يتبقى شيء يذكر من قدرات ونشاط الأفراد ويخصص للأداء وتكون النتيجة مستوى متدني من الأداء الوظيفي.

ويفضل هذا الاتجاه توافر حجم متوسط من الضغوط، باعتباره حجما مثاليا في علاقته بالأداء الوظيفي، وذلك لأن الفرد يكون في أعلى مستوى له من النشاط والانتباه، وهو يوجهها نحو تحسين الأداء، ولقد أخذ هذا الاتجاه قبولا من الباحثين والدارسين بعد ظهور نظرية النشاط في الدفاعية ثم أثبتت بعض الدراسات الميدانية صحة هذا الاتجاه، ويوضح الشكل التالي العلاقة المنحنية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي: (حمداوي و مشعلي ، 2016 ، صفحة 315).

الشكل رقم (04): العلاقة المنحنية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي



المصدر: (حمداوي و مشعلي ، 2016 ، صفحة 316)

إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حمداوي و مشعلي ، 2016)، وتوصلت نتائجها إلى أن هناك مستويات متوسطة من ضغوط العمل بينما تم تسجيل مستوى أداء وظيفي مقبول، وأن هناك علاقة تأثير وإرتباط لبعده غموض الدور مع الأداء الوظيفي عكس كل من عبء الدور وصراع الدور.

كما إتفقت مع دراسة (خليفات و المطارنة، 2010)، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط في الأداء لدى مدراء المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن كان متوسطا ومقبولا إلى حد ما.

### المطلب الرابع: لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

ويرى هذا الاتجاه أنه ليس هناك علاقة تذكر بين ضغوط العمل وبين كفاءة الأداء وأصحاب هذا الاتجاه (بالرغم من قلة عددهم) يرون أن الأفراد قد أبرموا عقدا نفسيا بينهم وبين المنظمات التي يعملون فيها، ومقتضى هذا العقد فعليهم أن يقدموا جهودهم

وأن يؤدي العمل بكفاءة، وذلك في مقابل ما يحصلون عليه من أجر ومميزات، ويفترض هذا العقد نوعاً من الرشد في الأفراد يجعلهم لا يتأثرون بالضغوط الملقاة على عاتقهم ويجعلهم يجتنبون أثرها عليهم أثناء أدائهم للعمل. (حمداوي و مشعلي ، 2016، صفحة 316)

← وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Kousar, Dogar, Ghazal, & Khattak, 2006)، التي كان هدفها معرفة العلاقة بين مستوى ضغط العمل والأداء الوظيفي، حيث وجد الباحث أنه على الرغم من وجود مستوى مختلف من الضغط الذي يعاني منه الموظفون العاملون في 5 أقسام مختلفة ولكن النتائج لم تكن كبيرة مما يشير إلى وجود نفس مستوى الضغط تقريباً، وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي من الضغط على أداء الموظفين.

← كما إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عايض و الشمسي، 2013)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها عدم وجود علاقة إرتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، نرى بأن الأداء الوظيفي عنصر محوري وجد فعال في المنظمات سواء القطاع الاقتصادي أو الخدمي أو العمومي، والذي يعتمد عليه الكثير من الباحثين في دراسة التنظيم الإداري أو السلوك الإداري للأفراد لتحديد العديد من المتغيرات، إذ تم التطرق إلى الجانب النظري لهذا المتغير وتناولنا فيه ماهية الأداء الوظيفي وعناصره وأقسامه والعوامل المؤثرة فيه في المبحث الأول، كما تناولنا عملية تقييم الأداء بكل عناصرها والعوامل المؤثرة فيها، إذ كان هذا في المبحث الثاني وأخيرا العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي من منظور الباحثين في هذا المجال في المبحث الأخير من هذا الفصل، التي يعتبرها أغلبية الدارسين لهذه المتغيرات حدا فاصلا في تقييم أكبر الأعمال المنجزة و التي قد تأخذ عدة سبل كما رأينا في هذا الفصل، فقد تأخذ هذه العلاقة منحى إيجابي على حسب تأثير الضغوط الإيجابية على الأفراد، و قد تكون سلبية كذلك لتأثيرها السلبي على الأداء الوظيفي، أو تكون علاقة منحنية لثبات مستوى الضغوط على شكلها خطي الذي تكون فيه مستويات الضغوط متدنية حيث لا تستدعي رفع الأداء أو تكون مرتفعة ومحاولة الأفراد التأقلم معها بشكل يضمن مرورها بدون أي تأثيرات سلبية أو إيجابية، كما تناولنا عدم وجود علاقة أصلا بين المتغيرين و التي مفادها أن الفرد الذي لديه قوة العزم ونفسيته المتوازنة يحاول أن لا يتأثر بالضغوط و المضني قدما، أي أن الفرد هنا يفصل كل الفصل علاقة أدائه بالضغوط التي يتعرض لها، مع أن هذه الفئة تعد قليلة أو نادرة، وأهمية هذه العلاقة في المنظمات تكمن في تحديد الكثير من نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف داخل هذه المنظمات ومعرفة أسبابها وطرف معالجتها، وسبب من الأسباب الرئيسية لنجاحها أو فشلها في تحقيق الأهداف المرجوة لها.

# الفصل الثالث

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة والمتمثلة في: هل يوجد أثر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة؟ وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة وتساؤلاتها، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول عرفنا فيه المؤسسة محل الدراسة، والثاني: نتائج إختبار ألفا كرونباخ (Reliability) لقياس ثبات الإستمارة، والثالث تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة، والثالث قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والتوصيات.

المبحث لأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة:

كما عرف المشرع الجزائري المؤسسة الاستشفائية العمومية (Publics Etablissement Hospitalier EPH) فإن المؤسسة الإستشفائية بشير بن هي: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، مهامها التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، ويتولى المستشفى عدد من المهام كما حددها القانون تتمثل في:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

الفرع الثاني: الموارد المادية المتوفرة لدى المستشفى: يضم نظريا 248 سريرا وفقا للمرسوم رقم 2685 من 20 يناير 2008

المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 19 لسنة 30 يناير 2013 إنشاء الخدمات والوحدات المكونة لها داخل المؤسسة، بينما عمليا يضم المستشفى 197 سرير حيث يحتوي على 9 مصالح استشفائية وغرفتان للعمليات الجراحية في مجموعهما يعطي 07 غرف عمليات، وتحتوي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر مجموعة من الإختصاصات الموجودة فعلا في المؤسسة في الجراحة العامة أمراض الثدي، جراحة الأطفال، جراحة العظام والرضوض، جراحة الأنف والحنجرة، جراحة الوجه والفك، تصفية الدم، التأهيل الوظيفي، الرعاية المركزة والإستعجالات الطبية الجراحية كما يتوفر المستشفى على 8 سيارات إسعاف وشاحنتين، وسيارة رباعية الدفع

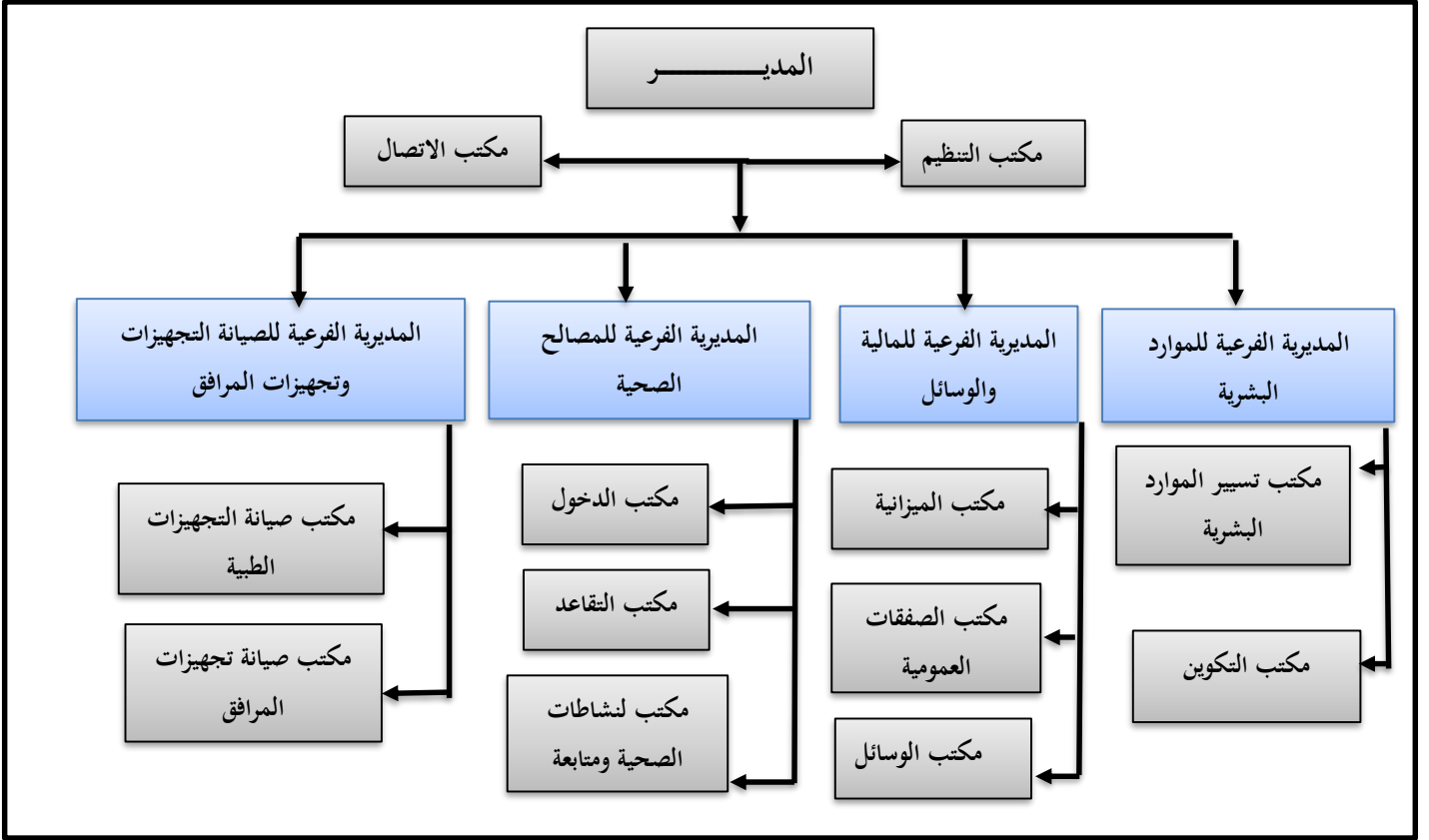
الفرع الثالث: الموارد البشرية للمستشفى محل الدراسة:

يقدر التعداد الإجمالي للعاملين بالمستشفى إلى غاية 2019/12/31 بـ 687 من بينهم: عدد الأطباء الأخصائيين بـ 39 طبيب متخصص عدد الأطباء العاميون 51، عدد المرضى 362 مقسمين على كل مصالح المستشفى والتعداد الإجمالي



للإداريين والأعوان التقنيين والعمال المهنيين وسائقي السيارات وأعوان الوقاية والحراس والعمال المهنيين المتعاقدين يقدر بـ 325 فرد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية

صمم الهيكل التنظيمي سنة 1986 و عدل عدة مرات آخرها سنة 2007 وهو كالتالي: قمة الهيكل التنظيمي يمثلها المدير

العام للمستشفى يصل به مباشرة مكتبان الأول مكتب التنظيم والثاني مكتب الاتصال، وينحدر منه أربعة مديريات هي:

➤ المديرية الفرعية للموارد البشرية ينبثق منها مكتب إدارة الموارد البشرية والمكتب الثاني مكتب التكوين.

➤ المديرية الفرعية للمالية والوسائل ينبثق منها ثلاث مكاتب الأول مكتب المحاسبة والميزانية والمكتب الثاني خاص.

➤ بالصفقات العمومية والمكتب الثالث مكتب الوسائل العامة والهيكل.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية ينبثق منها ثلاث مكاتب الأول مكتب الدخول والمكتب الثاني التقاعد وحسابات

التكاليف والثالث مكتب النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية وصيانة التجهيزات المرافقة.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة:

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنه، وجب وضع طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة وتنظيمها وتحليلها ومن ثم تفسير نتائجها.

### 1- طرق جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبغرض التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، إعتدنا الطرق التالية لجمع البيانات:

- المصادر الأولية: تم الإعتماد على مجموعة من المصادر الأولية منها الكمية ومنها النوعية وهي:

◀ **الملاحظة:** الملاحظة هي الأداة الأكثر وضوحاً وصدقا لإثبات الحقائق فهي تتكون عمليات عقلية متداخلة

إلى جانب توليد المشاهدات والخروج بفكرة عن الظاهرة المدروسة والمتمثلة في أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، من زيارتي للمستشفى وكذلك ملاحظتها في الشارع التي كانت مبنية على خروج الإطباء والمرضى والإداريين للإحتجاج على الضغط الذي يعانون منه أثناء تلك الفترة.

◀ **المقابلة:** تعد المقابلة أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، حيث تم إجراء مقابلة شخصية مع مسؤول الموارد البشرية بالمستشفى، وكذا مقابلة عينة من الأطباء والمرضى بهدف تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

◀ **الإستبيان:** حيث يمثل المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والذي صمم في صورته الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ليكون شاملا من كل الجوانب التي تخدم بحثنا الحالي.

### 2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم إستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها:

◀ مقاييس الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistique

◀ معامل الثبات ألفا كرونباخ: Cronbach's Coefficient Alpha

◀ الإنحدار المتعدد.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث إستعراض الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إتجاهات آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجدول رقم (03) يوضح: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	الرقم
46.7 %	21	ذكر	01
53.3 %	24	أنثى	02
100 %	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (03) أعلاه أن نسبة 46.7 % من أفراد العينة هم من الذكور، بينما نسبة 53.3 % هم

من الإناث، وهذا يدل على أن مجتمع موظفي متقارب من ناحية الجنس إلى حد ما.

وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة والذي يتميز بنوع من الحساسية

إزاء تقديم الخدمات الإدارية والطبية من طرف الطاقم الطبي لكلا الجنسين، حسب خصوصية تقاليد وأعراف المجتمع

الجزائري، مما يستدعي أن يكون هناك توزيع متقارب بين الذكور والإناث حسب ما يوافق جنس المرضى كذلك.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية

الجدول رقم (04) يوضح: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية	الرقم
26.7 %	12	أقل من 30	01
44.4 %	20	31 - 40	02
15.6 %	07	41 - 50	03
13.3 %	06	أكثر من 50	04
100 %	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (04) أعلاه أن نسبة 26.7 % من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، بينما نسبة 44.4 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 - 40، في حين نسبة 15.6 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 - 50 كما أن نسبة 13.3 % من أفراد العينة كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 - 40 سنة حيث بلغ عددهم 32 موظف ونسبة 71,1 %، وهذا يدل على أن غالبية موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة هم من فئة الشباب، وهذا يتناسب مع خصائص المجتمع الجزائري أولا، حيث أن الفئة الأكبر من الأيدي العاملة في الجزائر هم من فئة الشباب، وكذلك طبيعة الوظيفة في حد ذاتها خاصة عامل الطاقم الطبي الذي يستدعي الجهد العضلي والفكري بصورة كبيرة لأداء المهام على أكمل وجه، مما يستلزم الفئة الشابة دائما، كما أن قطاع الصحة هو قطاع خدمي يستهدف العمالة الشابة القادرة على تأدية المهام من ناحية بذل الجهد والنشاط والسهر في الليل على المرضى، وقوة التحمل في الظروف الصعبة مثل فترة جائحة فيروس كورونا المستجد الذي إستنزف كل الجهود وإستدعى الأمر الصمود في وجهه بفضل الطاقات الشابة في المستشفى، بالإضافة إلى سياسة التوظيف المتبعة في الجزائر عموما وشرط السن المبكر في معظم الوظائف الحساسة والشاقة، وكذلك المعهد الوطني الشبه طبي خصوصا الذي يضع شروط توظيف المرضين والشبه طبيين في أعمار صغيرة للإلتحاق بميدان العمل مبكرا لطبيعة العمل.

الفرع الثالث: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي

الجدول رقم (05) يوضح: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي

الرقم	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
01	متوسط	01	2.2 %
02	ثانوي	09	20.0 %
03	جامعي	25	55.6 %
04	دراسات عليا	10	22.2 %
	المجموع	45	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (05) أعلاه أن نسبة 2.2 % من الموظفين هم من المستوى المتوسط، بينما نسبة 20.0 % هم من المستوى الثانوي، كما أن نسبة 55.6 % هم من حاملي الشهادة الجامعية، في حين أن نسبة 22.2 % هم من حاملي شهادة الدراسات العليا.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية والدراسات العليا حيث بلغ عددهم 35 أي بنسبة 77.8 %، وهذا يدل على أن غالبية موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة هم من حاملي الشهادات الجامعية والدراسات العليا، حيث يفسر ذلك طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة كونها مستشفى وتقدم الخدمات الصحية للمواطنين، ما يستدعي موظفين ذو مستوى علمي يؤهلهم للقيام بواجبهم نحو الخدمة الصحية وهذا راجع لطبيعة الوظيفة في حد ذاتها مثل الممرض والطبيب وحتى المسؤولين الإداريين، أي أن طبيعة العمل تتطلب كفاءات محترفة في هذا المجال قادرة على أداء مهامها في ظل حساسية هذا العمل، التي تستدعي إنعدام نسبة الخطأ فيه.

الفرع الرابع: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة العمل بالمستشفى.

الجدول رقم (06) يوضح: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة العمل بالمستشفى.

الرقم	سنوات العمل بالمستشفى	التكرار	النسبة المئوية
01	أقل من 5	11	24.4 %
02	5 - 10	18	40.0 %
03	11 - 20	05	11.1 %
04	أكثر من 20	11	24.4 %
	المجموع	45	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (06) أعلاه أن نسبة 24.4 % من الموظفين هم ذوي خبرات أقل من 5 سنوات، بينما نسبة 40.0 % من الموظفين تتراوح سنوات العمل لديهم بين 5 - 10 سنوات، في حين نسبة 11.1 % من الموظفين هم ذوي أقدمية مهنية تتراوح بين 11 - 20 سنة، كما أن الموظفين الذين لديهم أقدمية في العمل أكثر من 20 سنة كانت نسبتهم كذلك 24.4 %.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي خبرات أقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 29 موظف أي بنسبة تعادل 64.4 %، ويرجع ذلك إلى ان هذه الفئة مطلوبة بصفة كبيرة نظرا لطبيعة دفعات التخرج الجديدة من المعهد الوطني الشبه طبي وكذلك الأطباء و التي تتوجه مباشرة للتوظيف دون الإنتظار سنوات أخرى مثل موظفي الإدارة، كذلك تعطينا المؤشرات السابقة الذكر أن هناك نسبة 24.4 % لديهم أكثر من 20 سنة خبرة في هذا المجال مما يبرر الفئة التي تستند عليها المؤسسة محل الدراسة في العمل ومطلوبة كثيرا بناء على الخبرات التي تكتسبها هذه الأخيرة، ألا وهي فئة الأطباء المختصين والجراحين الذين لديهم ما يكفي من الخبرة لكي يتواجدوا في الظروف الصعبة لحل المشكلات، وكذا الحال بالنسبة للمسؤولين في الإدارات العليا، وخير مثال على ذلك دفع أكثر الأطباء والمرضى والإداريين خبرة في مجالهم الصحي حياتهم مقابل إنقاذ حياة المواطنين في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد.

الفرع الخامس: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (07) يوضح: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي.

الرقم	المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
01	إداري	13	28.9 %
02	طبيب	08	17.8 %
03	ممرض	17	37.8 %
04	مساعد ممرض	07	15.6 %
	المجموع	45	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (07) أعلاه أن نسبة 28.9 % من الموظفين يشغلون منصب إداري، بينما نسبة 17.8 % من الموظفين يشغلون منصب طبيب، في حين يشغل الممرضون أكبر نسبة من الموظفين والتي تقدر بـ 37.8 %، ونسبة 15.6 % منهم يشغلون منصب مساعد ممرض.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة يشغلون منصب ممرض أو إداري والتي بلغ عددهم 30 موظف بنسبة تقدر بـ 66.7 %، و يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المستشفى التي تكون فيها فئة الممرضين كبيرة، حيث تستدعي تواجدهم على مستوى المصالح الإستشفائية بكثرة ومساعدة الأطباء وتكليفهم بالمناوبة طيلة 24 ساعة في اليوم للسهر على الحالات المرضية، وهذا يدل على إحتياج هذه المؤسسة لتوظيف هذه الفئة بكثرة، خصوصا أثناء فترة الوباء حيث كانت معظم الخدمات الصحية تقتصر على الممرض بصورة كبيرة جدا، وكذا هو الحال بالنسبة للإداريين الذين لا يقلون أهمية عن الفئة السابقة، في القدرة على التنسيق وتمديد المستشفى بالمعدات والأجهزة الطبية وتوفير مادة الأكسجين التي كانت تمثل الحياة بالنسبة للمرضى، وحل المشكلات الإدارية التي قد يتعرض لها الطاقم الطبي في هذه الفترة لتخفيف القليل من الضغوط الداخلية للتصدي للوباء والخارجية للأوضاع التي يمر بها المواطنين و عدم إلتزامهم بالحجر الصحي والخوف السائد لهؤلاء المسؤولين لفكرة عدم القدرة على تسيير هذه الأزمة.

المطلب الثاني: نتائج إختبار ألفا كرونباخ (Reliability) لقياس ثبات الإستمارة

الجدول رقم (08) يوضح: إختبار ألفا كرونباخ (Reliability).

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
01	عبء العمل	09	0.78	0.88
02	بيئة العمل - ظروف العمل	06	0.78	0.88
03	بيئة العمل - صراع الدور	08	0.78	0.88
04	بيئة العمل - غموض الدور	09	0.84	0.91
05	الهيكل التنظيمي	08	0.84	0.91
06	ضغوط العمل	40	0.92	0.96
07	كمية العمل	05	0.41	0.64
08	جودة العمل	04	0.50	0.71
09	السلوك الإبداعي	04	0.79	0.89
10	الأداء الوظيفي	13	0.77	0.88

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

المطلب الثالث: تحليل إتجاهات المبحوثين نحو محور الأداء الوظيفي.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالأداء

الوظيفي، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي مثل (الوسط الحسابي، الانحراف

المعياري، الخ)..... الخ).

• وتكون طريقة الإجابة بإختيار المبحوث إحدى الإجابات الخمسة المدرجة في الإستبيان، ولتحديد مستوى ضغوط العمل

والأداء الوظيفي تم تصنيف الإجابات إلى خمس مستويات، وذلك بحساب المدى لمعرفة درجة الأهمية كالتالي:

المدى = أكبر قيمة (حسب مقياس ليكرت هي 5) - أقل قيمة (حسب مقياس ليكرت هي 1)

وتم تقسيم الإجابات إلى خمس، حيث يكون طول الفئة كالتالي: طول الفئة = المدى / عدد الفئات



## الفصل الثالث

### عرض وتحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة

ومنه طول الفئة =  $(1-5) / 5 = 0.8$  وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك

لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

جدول (09): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت الخماسي

مرتفع جدا (موافق بشدة)	مرتفع (موافق)	متوسط (محايد)	منخفض (غير موافق)	منخفض جدا (غير موافق بشدة)	درجة الأهمية
(5 - 4.20)	(4.19 - 3.40)	(3.39 - 2.60)	(2.59 - 1.80)	(1.79 - 1)	مجال المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مراجعة الدراسات السابقة

الفرع الأول: تحليل إتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "كمية العمل" للمتغير التابع الأداء الوظيفي

الجدول رقم (10) يوضح: تحليل عبارات بعد "كمية العمل".

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ترتيب العبارة
1	مرتفع جدا	0.77	4.36	أتقيد بمواقيت العمل الرسمية	01
4	مرتفع	1.03	3.58	يتم إشراكي في تحديد كمية العمل التي أكلف بانجازها	02
5	مرتفع	1.30	3.40	لدي القدرة على زيادة حجم العمل	03
3	مرتفع	0.94	3.69	حجم العمل الذي أكلف به قابل للتنفيذ	04
2	مرتفع جدا	0.70	4.31	أبذل الجهد الكافي لأنجز العمل المكلف به في الوقت المحدد	05
	مرتفع	0,53	3,86	المجموع	

المصدر: نتائج على بالاعتماد الطالب إعداد من SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "كمية العمل" ، تمثلت من (1-5) كما هو موضح في الجدول (10)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,86) بانحراف معياري قدره (0,53) ، أي كانت الأهمية النسبية لإجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفعة" وذلك من خلال الفقرة رقم (5) والمتعلقة بـ "ابذل الجهد الكافي لأنجز العمل المكلف به في الوقت المحدد" التي قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.31)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـ "لدي القدرة على زيادة حجم العمل" ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3.40) وذلك يرجع إلى وجود إرتباطات أخرى خارج إطار العمل، مثل الإرتباطات الإجتماعية، أو عدم القدرة على التواجد في العمل في أوقات الراحة لديه.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة لديهم القدرة على التقيد بمواقيت العمل الرسمية والإلتزام بها والقدرة على بذل الجهد الكافي لأنجاز العمل المكلف به في الوقت المحدد فيما يخص التقيد بكمية العمل المطلوبة منهم، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالمستشفى والمتمثلة في إلزامية تقديم الحجم الكافي من العمل في تقديم الخدمة الصحية الملزومون بها إتجاه للمرضى، وخاصة في فترة إنتشار الوباء وتكاثف الجهود للتصدي له.

الفرع الثاني: تحليل إتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "جودة العمل" للمتغير التابع الأداء الوظيفي

الجدول رقم (11) يوضح: تحليل عبارات بعد "جودة العمل".

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
3	مرتفع	,860	4,13	أحقق مواصفات الجودة في عملي الذي أقدمه	06
2	مرتفع جدا	,790	4,31	أستخدم الامكانيات و الموارد المتاحة لي في عملي بكفاءة وفعالية	07
1	مرتفع جدا	,540	4,44	لدي القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل في تأدية عملي	08

4	مرتفع	1,26	3,04	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما جعلني أؤدي عملي بجودة عالية	09
	مرتفع	0,57	3,98	المجموع	

المصدر: نتائج على الاعتماد الطالب إعداد من SPSS 20.0

لقد تضمن الإستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص هذا البعد "جودة العمل"، تمثلت من (6-9) وكما هو موضح في الجدول (11)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,98) بانحراف معياري قدره (0,57)، أي كانت الأهمية النسبية لإجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفع جداً" وذلك من خلال الفقرة رقم (8) والمتعلقة بـ "لدي القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل في تأدية عملي" قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.44) ، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (9) والمتعلقة بـ "أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما جعلني أؤدي عملي بجودة عالية" ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,04).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه وجود مواصفات محددة تعنى بالجودة لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الحساسة للعمل في المستشفى والزامية تقليل الأخطاء قدر الإمكان والتي قد تؤدي بحياة المرضى من جهة تقديم الخدمة الصحية ومن جهة أخرى يمكن أن تؤدي إلى رداءة العمل الإداري كذلك، لذلك يحرص العاملون بهذا القطاع الصحي على تقليل القدر الممكن من الأخطاء والمشاكل لتقديم جودة عالية من الخدمات الصحية وبالتالي جودة عمل مرتفعة، بالإضافة إلى أن الموظفون يمتلكون مهارات وموارد كافية تسمح بتحقيق ذلك.

الفرع الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "السلوك الإبداعي" للمتغير التابع الأداء الوظيفي

الجدول رقم (12) يوضح: تحليل عبارات بعد "السلوك الإبداعي".

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبارة
1	مرتفع جداً	,620	4,20	أسعي إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لانجاز العمل	10

3	مرتفع	,830	4,02	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل	11
2	مرتفع	,790	4,04	أقدم أفكار باستمرار تساهم في تطوير العمل وتسهيله	12
4	مرتفع	1,08	3,91	أتنافس مع زملائي في العمل من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	13
	مرتفع	0,67	4,04	المجموع	

SPSS 20.0 نتائج على الاعتماد الطالب إعداد المصدر: من

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص بعد "السلوك الإبداعي"، تمثلت من (10-13) كما هو موضح في الجدول (12)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4,04) بانحراف معياري قدره (0,67)، أي كانت الأهمية النسبية لإجابة مبحوثي عينة الدراسة "مرتفع" أي كبيرة وذلك من خلال الفقرة رقم (10) والمتعلقة بـ "أسعي إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لإنجاز العمل" قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4,20)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (13) والمتعلقة بـ "أتنافس مع زملائي في العمل من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,91).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه وجود توجه نحو السلوك الإبداعي لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، والذي تخلقه طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة وإحتياج الطاقم الطبي أو الإداري إلى إبتكار وإستخدام سلوكهم الإبداعي لإنجاز العمل الذي قد يكون دائم المفاجآت السلبية التي قد تعكس منحني الأداء لديهم، فيجب أن يكون الموظف حريص على جلب الأفكار الجديدة لتأدية مهامه على أكمل وجه.

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (13) أدناه إن الوسط الحسابي الإجمالي للمتغير التابع الأداء الوظيفي قد بلغ (3,95) وهو يقع في المدى [3,40 ، 4,19] من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة مرتفع، ويأتي بعد السلوك الإبداعي أولاً في ترتيب الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (4,04)، ثم يليه بعد جودة العمل بمتوسط حسابي (3,98)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد كمية العمل بمتوسط حسابي قدره (3,86).

الجدول رقم (13) يوضح: تحليل أبعاد "الأداء الوظيفي".

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الاداء الوظيفي
3	مرتفع	0,53	3,86	كمية العمل
2	مرتفع	0,57	3,98	جودة العمل
1	مرتفع	0,67	4,04	السلوك الابداعي
	مرتفع	0.47	3.95	الاجمالي (الاداء الوظيفي)

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

وعليه من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (13) يمكن القول أن الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة يرتكز على السلوك الإبداعي أولا ثم جودة العمل ثانيا بعدها يأتي كمية العمل في المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع إلى الفترة التي يمر بها القطاع الصحي في الجزائر والذي يستلزم من كل فرد داخل هذا القطاع بإختلاف طبيعة الوظيفة أو الصنف المهني الذي ينتمي إليه، أن يبذل ما بوسعه ويقدم أقصى ما لديه من أفكار و طرق جديدة لحل المشاكل التي قد تواجهه أثناء تأدية مهامه خصوصا وأن الظروف تأخذ طابع الجدبة والصرامة في العمل في ظل إنتشار الوباء القاتل، و محاولة الموظفين التصدي له بجميع السبل والإبتكارات والطرق المتبعة للنجاح منه.

#### المطلب الرابع: تحليل إتجاهات المبحوثين نحو محور ضغوط العمل

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الخاصة بضغط العمل، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، ... الخ).

الفرع الأول: تحليل إتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "عبء العمل" للمتغير المستقل ضغوط العمل

الجدول رقم (14) يوضح: تحليل عبارات بعد "عبء العمل".

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
8	مرتفع	1,21	3,40	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	01

02	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام	4,31	0,94	مرتفع جدا	3
03	العمل الموكل الي فوق طاقتي ولا يمكن إنجازه في الوقت المحدد	3,64	1,26	مرتفع	6
04	ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام	3,64	1,22	مرتفع	7
05	الواجبات الملقاة على عاتقي أكبر من الصلاحيات الموكلة لي	3,98	1,11	مرتفع	5
06	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به	4,13	0,96	مرتفع	4
07	توجد ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات	4,33	1,02	مرتفع جدا	2
08	أشعر بضغط عمل كبير أثناء ممارسة مهامي في فترة جائحة كورونا	4,69	0,55	مرتفع جدا	1
09	توجد أخطاء كثيرة نتيجة عبء العمل	3,13	1,37	متوسط	9
	المجموع	3,91	0,66	مرتفع	

SPSS 20.0 نتائج على بالاعتماد الطالب إعداد المصدر: من

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (9) فقرات تخص هذا البعد "عبء العمل"، تمثلت من (1-9) كما هو موضح في الجدول (14)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,91) بانحراف معياري قدره (0,66) . وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد عبء العمل كانت درجته مرتفعة جدا وذلك من خلال الفقرة رقم (8) والمتعلقة بـ " أشعر بضغط عمل كبير أثناء ممارسة مهامي في فترة جائحة كورونا " التي حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4,69)، ثم تليها الفقرة رقم (7) والمتعلقة بعبارة " توجد ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات " التي حققت وسط حسابي مرتفع بعد الأولى قدره (4,33) والفقرة (2) والمتعلقة بـ " أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام " و التي حققت وسط حسابي قدر بـ (4,31)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (09) والمتعلقة بـ " توجد أخطاء كثيرة نتيجة عبء العمل "، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,13) . وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه وجود عبء لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

وهذا راجع إلى طبيعة وثقل المهام التي يقومون بها، وكذلك عبء العمل المتزامن مع فترة جائحة كورونا

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد " ظروف العمل " للمتغير المستقل ضغوط العمل

الجدول رقم (15) يوضح: تحليل عبارات بعد " ظروف العمل ".

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
5	متوسط	1,29	3,33	أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل	10
3	مرتفع	1,21	3,62	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	11
4	متوسط	1,3	3,33	مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين	12
6	متوسط	1,31	2,84	نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل	13
1	مرتفع	1,31	3,67	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	14
2	مرتفع	1,26	3,67	عدم ملائمة الأثاث والتجهيزات لطبيعة عملي	15
	مرتفع	0,89	3,41	المجموع	

المصدر : نتائج على الاعتماد الطالب إعداد من SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (6) فقرات تخص هذا البعد "ظروف العمل"، تمثلت من (10-15) كما هو

موضح في الجدول (15)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,41) بانحراف معياري قدره (0,89).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن ظروف العمل لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر

بسكرة حققت درجة أهمية مرتفعة من خلال الفقرة رقم (14) و(15) المتعلقة بـ "كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في

الاحتياجات المطلوبة" وعبارة "عدم ملائمة الأثاث والتجهيزات لطبيعة عملي" على التوالي إذ قد حققت أعلى وسط

حسابي بلغ (3,67)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (13) والمتعلقة بـ "نظام التهوية غير ملائم في

مكان العمل"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (2,84).

## الفصل الثالث

### عرض وتحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه وجود ظروف عمل لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة وهذا راجع إلى نقص الإحتياجات المطلوبة مثل التجهيزات الطبية والعتاد الطبي ومستلزمات التشخيص والفحص، نتيجة إستنفاد كمية كبيرة من المخزون الخاص بهذه المواد جراء فترة فيروس كورونا المستجد، مما جعل الموظفين وخاصة الطاقم الطبي منهم يعاني نقص فادح في بعض المواد المهمة مثل الأكسجين، ونتيجة لهذه الظروف الصعبة أصبح الأثاث والتجهيزات التي يعانون النقص فيها وإهترائها، و تحويل البعض منها إلى مستشفى الحكيم سعدان بغرض المساهمة في التخفيف الثقل عنهم بحكم إستغلال هذا الأخير كمصلحة للوباء المعدي فقط، ومحاولتهم التخلص منها خوفا من إنتشار العدوى لا يناسب طبيعة عمل الموظفين في المستشفى.

الفرع الثالث: تحليل إتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد " صراع الدور " للمتغير المستقل ضغوط العمل

الجدول رقم (16) يوضح: تحليل عبارات بعد "صراع الدور".

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
6	متوسط	1,30	2,60	يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع قيمي ومبادئ	16
1	مرتفع	1,08	3,69	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	17
2	متوسط	1,30	3,24	طلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء	18
3	متوسط	1,30	3,20	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل و يوجد اختلاف فيما بينهما	19
4	متوسط	1,25	3,09	يتدخل المسؤولين بأداء عملي بشكل كبير	20
7	منخفض	1,25	2,49	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي	21
8	منخفض	1,21	2,40	تنقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل	22
5	متوسط	1,17	3,07	يوجد تداخل في المهام بيني وبين زملائي في العمل	23
	متوسط	0,78	2,97	المجموع	



المصدر : نتائج على بالاعتماد الطالب إعداد من SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (8) فقرات تخص بعد "صراع الدور"، تمثلت من (16-23) كما هو موضح

في الجدول (16)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2,97) بانحراف معياري قدره (0,78)

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد صراع الدور لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر

بسكرة قد حقق درجة متوسطة من خلال الفقرة رقم (17) والمتعلقة بـ "تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه

بأسلوب سليم" قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,69)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (22)

والمتعلقة بـ "تنقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (2,40)، والذي يدل

من المؤشرات أعلاه أن الأدوار محددة في المؤسسة ولا يوجد صراع الدور.

المتعلقة بعبارات بعد "غموض الدور" للمتغير المستقل ضغوط العمل الفرع الرابع: تحليل إتجاهات المبحوثين

الجدول رقم (17) يوضح: تحليل عبارات بعد "غموض الدور"

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
5	منخفض	1,15	2,42	الأعمال المكلف بها غير واضحة	24
6	منخفض	0,93	2,38	المعلومات المقدمة من طرف المشرف المباشر غير واضحة	25
8	منخفض	0,96	2,27	أواجه صعوبة في إيصال المعلومات لزملاء العمل	26
9	منخفض	1,19	2,02	لا أشعر بوجود هدف معين من عملي	27
4	متوسط	1,42	2,71	لا يوجد تدريب قبلي لشغل الوظيفة	28
3	متوسط	1,35	3,29	التدريب القبلي للوظيفة غير كافي لفهم مهامها و تأديتها	29
7	منخفض	1,20	2,31	أشعر بأنني أقوم بمهام وأعمال غير ضرورية	30
2	متوسط	1,44	3,29	توجد مهام جديدة لا أفهمها نتيجة جائحة كورونا	31

32	إجراءات و سياسات العمل غير واضحة	3,44	1,35	مرتفع	1
المجموع					متوسط

المصدر: نتائج على بالاعتماد الطالب إعداد من SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (9) فقرات تخص بعد "غموض الدور"، تمثلت من (24-32) كما هو موضح في الجدول (17)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2,68) بانحراف معياري قدره (0,82).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد غموض الدور لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة قد حقق درجة متوسطة من خلال الفقرة رقم (32) والمتعلقة بـ " إجراءات و سياسات العمل غير واضحة " وقد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,44)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (27) والمتعلقة بـ " لا أشعر بوجود هدف معين من عملي"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (2,02).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه لا يوجد غموض الدور لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

المتعلقة بعبارات بعد "الهيكل التنظيمي" للمتغير المستقل ضغوط العمل الفرع الخامس: تحليل إتجاهات المبحوثين

الجدول رقم (18) يوضح: تحليل عبارات بعد "الهيكل التنظيمي"

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
7	متوسط	1,25	3,20	الإتصال بيني وبين رؤسائي في العمل ضعيف	33
4	مرتفع	1,21	3,62	المركزية المتبعة في العمل تحد من قدرتي على الأداء	34
1	مرتفع	1,22	3,84	يوجد ضعف في التنسيق بين الوحدات	35
3	مرتفع	1,27	3,80	يوجد تعسف و عشوائية في ممارسة العمليات الإدارية	36
6	متوسط	1,30	3,27	لا أشترك في إتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملي	37

2	مرتفع	1,28	3,82	لا يوجد تطوير في الوظيفة التي أمارسها	38
5	متوسط	1,35	3,29	لا أملك سلطة إتخاذ القرار ضمن مهامي التي كلفت بها	39
8	متوسط	1,11	3,07	لا أوافق على التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	40
	مرتفع	0,86	3,48	المجموع	

المصدر: نتائج على بالاعتماد الطالب إعداد من SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (8) فقرات تخص بعد "الهيكل التنظيمي"، تمثلت من (33-40) كما هو موضح في الجدول (18)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,48) بانحراف معياري قدره (0,86).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد الهيكل التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة قد حقق درجة مرتفعة من خلال الفقرة رقم (35) والمتعلقة بـ " يوجد ضعف في التنسيق بين الوحدات " وقد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,84)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (40) والمتعلقة بـ " لا أوافق على التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,07).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه عدم وجود، هيكل تنظيمي مشجع لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، وهذا راجع إلى عدم إمكانية الموظفين الذين يشغلون وظائف إدارية لديهم ضعف في التنسيق ما بين الوحدات، وهذا قد يكون راجع إلى الإفتقار للخبرة الميدانية في التسيير، كذلك يرجع هذا الأمر إلى نسبة المركزية السائدة بالمستشفى، ووجود عشوائية في الممارسات الإدارية التي قد تعيق الأهداف الرئيسية في المؤسسة.

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (19) أدناه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل ضغوط العمل قد بلغ (3,28)، و هو يقع في المدى [ 2.60 ، 3.39 ] من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أن مستوى ضغوط العمل لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، قد حقق درجة متوسطة، حقق فيها بعد عبء العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,91) ثم يليه الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3,48) ثم يليه ظروف العمل بمتوسط حسابي بلغ (3,41)، ثم يليه صراع الدور بمتوسط حسابي بلغ (2,97)، ويأتي في المرتبة الأخيرة غموض الدور بمتوسط حسابي قدره (2,68).

الجدول رقم (19) يوضح: تحليل أبعاد "ضغوط العمل".

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد ضغوط العمل	الرقم
1	مرتفع	0,66	3,91	عبء العمل	01
3	مرتفع	0,89	3,41	ظروف العمل	02
4	متوسط	0,78	2,97	صراع الدور	03
5	متوسط	0,82	2,68	غموض الدور	04
2	مرتفع	0,86	3,48	الهيكل التنظيمي	05
	متوسط	<b>0,62</b>	<b>3,28</b>	الاجمالي (ضغوط العمل)	06

SPSS 20.0 نتائج على الاعتماد الطالب إعداد المصدر: من

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (19) يمكن القول أن متغير ضغوط العمل جاء بدرجة موافقة متوسطة لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، يرجع خاصة إلى عبء العمل والهيكل التنظيمي وظروف العمل أكثر من صراع وغموض الدور.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

سيتم في هذا المبحث إختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالأداء الوظيفي أو ضغوط العمل.

المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

◀ إختبار صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم حساب الإنحدار الخطي المتعدد، حيث كانت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

الجدول رقم (20) يوضح: نتائج إختبار صلاحية النموذج

معامل التحديد ( $R^2$ )		معامل الارتباط (R)		المتغير التابع	
0.269		0.518		الأداء الوظيفي	
مستوى الدلالة sig	(f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	النموذج
0.000	2.863	0.536	5	2.681	الانحدار
		0.187	39	7.302	الخطأ
			44	9.983	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أعلاه صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.863)، عند مستوى الدلالة sig (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.518)، وهذا يدل على وجود إرتباط بين المتغير المستقل (ضغوط العمل) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وبمعامل تحديد  $R^2$  قيمته (0.269)،

## الفصل الثالث

### عرض وتحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة

والذي يفسر أن ما مقداره 26.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مصدرها المتغير المستقل

(ضغوط العمل)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر

بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الجدول رقم (21) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة (عبء العمل -

ظروف العمل - صراع الدور - غموض الدور - الهيكل التنظيمي) على الأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,000	9,336	/	0,400	3,738	الثابت
0,278	1,101	0,198	0,128	0,141	عبء العمل
0,067	1,881	0,323	0,092	0,173	ظروف العمل
0,749	-0,322	-0,060	0,113	-0,36	صراع الدور
0,007	-2,835	-0,539	0,110	-0,312	غموض الدور
0,955	0,057	0,011	0,111	0,006	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

أولا/ إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عبء العمل والأداء الوظيفي في

المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (22)، أن قيمة T المحسوبة بلغت (1,101)، عند مستوى الدلالة sig

(0,278)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونرفض الفرضية

البديلة H1 وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عبء العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

ثانيا/ إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (22)، أن قيمة T المحسوبة بلغت (1,881)، عند مستوى الدلالة sig (0,067)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0، ونرفض الفرضية البديلة H1 وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

ثالثا/ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (22)، أن قيمة T المحسوبة بلغت (-0,322)، عند مستوى الدلالة sig (0,749)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

رابعا/ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين غموض الدور والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (22)، أن قيمة T المحسوبة بلغت (-2,835)، عند مستوى الدلالة sig (0,007)، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين غموض الدور والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  وهو أثر عكسي أي كلما زادت ضغوط العمل إنخفض الأداء.

خامسا/ إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (22)، أن قيمة T المحسوبة بلغت (0,057)، عند مستوى الدلالة sig (0,955)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

سنقوم في هذا المطلب بتفسير نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة وإختبار فرضياتها، حيث سنبدأ بتفسير الفرضية الرئيسية للدراسة وذلك من خلال تفسير فرضياتها الفرعية وذلك إعتقادا على النتائج المتحصل عليها من إختبار هذه الفرضيات، حيث تمثلت هذه النتائج فيما يلي:

الفرع الأول: تفسير محاور الدراسة:

#### 1- تفسير الإجابات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

فيما يلي نتناول إتجاهات مبحوثي عينة الدراسة نحو أبعاد الأداء الوظيفي:

#### 1- كمية العمل:

من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو جميع فقرات بعد كمية العمل مرتفعة، ويدعم ذلك المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد و البالغ (3,86) و إنحرافه المعياري المقدر بـ (0,53)، و هذا يدل على أن كمية العمل المنجزة تتناسب وقدرات العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، حيث يبذلون الجهد الكافي لإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد، نظرا لطبيعة المهام التي يشغلونها وحساسيتها، بالإضافة إلى توفر المعرفة اللازمة لديهم حول متطلبات الوظيفة التي يعملون بها، والتي لا تقبل الأخطاء أثناء تأدية المهام مما يدل على إلتزام العاملين بالوقت المحدد للعمل خاصة في هذه الفترة.



2- جودة العمل:

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو جميع فقرات بعد جودة العمل مرتفعة، ويدعم ذلك المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد والبالغ (3,98) وإخراجه المعياري المقدر بـ (0,57)، وهذا يدل على أن العمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة لديهم القدرة على تحقيق مواصفات الجودة في أعمالهم التي يقومون بها وذلك بتقليل الأخطاء والمشاكل أثناء أدائهم للعمل وذلك نتيجة للخبرة والممارسة الطويلة للمهنة الوظيفية، وهذا يعد مؤشرا إيجابيا لأن الأداء ذو الجودة العالية من الصفات الملازمة للمنظمات الناجحة والذي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين العمال والمنظمة، حيث أن الأداء الجيد يوفر الكثير من المزايا مثل تقليل الأخطاء و إستغلال الوقت والمساعدة على تحقيق الأهداف.

3- السلوك الإبداعي:

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو جميع فقرات بعد السلوك الإبداعي مرتفعة، حيث حقق هذا البعد وسط حسابي (4,04) وإخراجه المعياري المقدر بـ (0,67)، وهذا يدل على أن العمال لديهم القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل فهم يسعون دائما إلى إيجاد واكتشاف طرق جديدة أسهل وأسرع وأكثر فعالية، كما يقدمون أفكار باستمرار حيث تساهم في تطوير العمل وتسهيله، الشيء الذي يمكنهم من الإبداع في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

← تفسير نتائج المتغير التابع الأداء الوظيفي:

أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة أن إتجاهات مبحوثي عينة الدراسة كانت مرتفعة نحو جميع أبعاد الأداء الوظيفي، حيث حقق المتوسط الحسابي الكلي للأداء الوظيفي (3,95) والإخرااف المعياري (0,47) وهذا يشير إلى وجود مستوى عالي من الأداء الوظيفي لدى العاملين في مستشفى بشير بن ناصر، وهو ناتج عن تمتع العاملين بالقدرة على الإنجاز الفعال والدافعية والرغبة في العمل من خلال الإلتزام بالوقت المناسب وبجودة عالية وتحقيق قدراتهم الذاتية وإضفاء السلوك الإبداعي في العمل من أجل تسهيل كل المهام وإنجازها على أكمل وجه.

ويرجع إحتلال بعد السلوك الإبداعي للمرتبة الأولى إلى طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة والتي تستدعي منهم إستخدام الأفكار الجديدة والمبدعة لمواجهة المخاطر المحيطة بالعمل تصديا لإنتشار الأمراض ومعالجة الحالات الصعبة وخاصة في ظروف جائحة فيروس كورونا المستجد، كما تعتمد على عنصر الوقت لتفادي الخسائر البشرية الهائلة في صفوف الجيش الأبيض وكذا المواطنين الناجمة عن إنتشار الوباء القاتل.

### 2- تفسير الإجابات المتعلقة بضغط العمل:

فيما يلي نتناول إتجاهات مبحوثي عينة الدراسة نحو أبعاد ضغوط العمل:

#### 1- عبء العمل:

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا أن بعد عبء العمل لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، ويدعم ذلك المتوسط الحسابي لهذا البعد والبالغ (3,91) وإخراجه المعياري المقدر بـ (0,66)، وهذا يدل على أن الموظف داخل مستشفى بشير بن ناصر بسكرة يعاني من ضغط عمل كبير أثناء ممارسة المهام خلال فترة جائحة كورونا نتيجة للعبء الزائد التي تميزت به هذه الفترة، كما يعاني الموظفون من نقص في الموارد البشرية خاصة الطاقم الطبي الذي كانوا بحاجة إليه من أطباء وممرضين، وشعورهم بالتعب والإرهاق لكثرة الأعمال التي يطلب منهم القيام بها، ولجوئهم على إيداع شهادات مرضية خوفا من العدوى ولكثرة العمل، مما أدى بالسلطات المعنية بالأمر اللجوء إلى وضع الممرضين الذين كانوا على وشك التخرج من المعهد الوطني الشبه طبي تحت تصرف المستشفيات المعنية بمرضى كوفيد19 ورمي الثقل عليهم في ظل نقص الخبرة في مجالهم الطبي، بالإضافة على ذلك شعور الموظفين بالقلق والتوتر من المهام التي يقومون بها، وهذا بسبب إنتشار الوباء وفقدان المزيد من صفوف الجيش الأبيض، وتحملهم أعباء أكبر من الصلاحيات الموكلون بها .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (خليفات و المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة، 2010) ، والتي كان من نتائجها أن هناك علاقة قوية بين عبء الدور ومستوى الأداء الوظيفي وذلك لنقص المهارات الإنسانية والتصورية والفنية لأداء المهام بكفاءة وفعالية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في جنوب إقليم الأردن.

### 2- ظروف العمل:

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا أن بعد ظروف العمل لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، ويدعم ذلك المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد و البالغ (3,41) وإخراجه المعياري المقدر بـ (0,89)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يعانون من نقص

الإحتياجات المطلوبة لعدم قدرة المؤسسة على توفيرها له بسبب الضغط الناجم عن فترة جائحة فيروس كورونا المستجد، وعدم ملائمة الأثاث والتجهيزات لطبيعة العمل، والتي تستلزم توفير كل المستلزمات والتجهيزات لتأدية المهام مثالا عن ذلك النقص الفادح في أجهزة الأشعة بالمشفى والتجهيزات المخصصة للفحص الطبي، كذلك نقص الألبسة الواقية والكمادات، مما يجعل الطاقم الطبي لا يعمل بأريحية ويطغى عليه إحساس الخوف أن يصاب بالأمراض نتيجة غياب التجهيزات اللازمة لأداء مهامه، كما يعاني الموظفون من كثرة الضوضاء في مكان العمل، وهذا راجع لإرتفاع عدد المرضى خلال هذه الفترة، بسبب غلق وتحويل مصلحتي طب العيون ومستشفى الحكيم سعدان بجميع عياداته إلى مستشفى بشير بن ناصر، كما أن مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين نتيجة لشغل كل الأماكن المخصصة لهم و تسخيرها لمرضى كوفيد 19. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحثان (نعوم و حريرية، 2015)، حيث تبين من خلال نتائج البحث أن ظروف العمل تأثر في الأداء الوظيفي حيث كلما ساءت ظروف العمل زاد الضغط وبالتالي تدني أداء العاملين.

### 3- صراع الدور:

من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا أن بعد صراع الدور لدى أفراد عينة الدراسة منخفض، حيث جاءت فقراته بمتوسط حسابي منخفض قدره (2,97) وانحراف معياري بلغ (0,78)، ويرجع ذلك إلى إتجاه معظم فقرات التحليل لهذا البعد بدرجة متوسط ومنخفض وهذا راجع إلى طبيعة العمل في تلك الفترة فجميع الموظفين لديهم أعمال كثيرة وتركيزهم على تكثيف الجهود مع الزملاء للخروج من هذه الأزمة و مرورهم بفترة تميزت بكثرة الأعمال حيث لو طلب من الموظفين تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عند الرؤساء أو أعمال بعيدة عن خبرتهم أو كانت تنقصهم المعارف لتأدية المهام كانوا قد تحدوا ذلك لتحقيق الهدف الأسمى وهو الخروج من هذه الفترة الوبائية التي شهدها العالم بأسره مخلفا الكثير من الضحايا في صفوف الجيش الأبيض والمواطنين، حيث كانت درجة نحل الآخرين في مهام الموظف مرتفعة، وذلك راجع لتدخل عائلات المرضى في عمل الطبيب أو تدخل المسؤولين بصفة غير صحيحة مما يعيق عمل الموظف وينقص من أدائه، حيث أن الفرد لا يريد أن يسبب قلقا للمؤسسة ولا للمرضى أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تخليه عن واجباته، فكان يصب جل إهتمامه وطاقاته في كيفية مساعدة الآخرين وتأدية المهام مع تحسين في الأداء وإبتكار علاجات متجددة للتصدي لهذا المرض، هذا ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين هذا البعد والأداء الوظيفي.

### 4- غموض الدور:

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن بعد غموض الدور لدى أفراد عينة الدراسة متوسط، حيث جاءت فقراته بمتوسط حسابي متوسط قدره (2,68) وانحراف معياري بلغ (0,82)، ويرجع ذلك إلى إتجاه معظم فقرات التحليل لهذا بالبعد بدرجة متوسط ومنخفض إلا درجة واحد مرتفعة والتي كانت تعني عدم وضوح السياسات والإجراءات الخاصة بالعمل، وهذا يرجع إلى عدم القدرة على إعطاء الوقت الكافي للتفكير في هذه السياسات والقيام بإجراءات عشوائية دون التنسيق مع مختلف المصالح والتي قد تكون مضرّة أكثر من نافعة بالنسبة للموظفين، أما باقي الإتجاهات التي كانت متوسطة ومنخفضة فهذا راجع إلى زيادة مهما مهام جديدة لا يفهمها الموظفون تحت مسمى إجراءات التصدي للوباء، كذلك عدم وجود تدريب قبلي للوظيفة خير مثال على ذلك إلتحاق دفعة من المرضى جدد إلى المستشفيات حيث كان تدريبهم القبلي غير كافي لشغل الوظيفة، نظرا لضيق الوقت والحاجة الماسة للمورد البشري أثناء تلك الفترة، والذي قد يخلف غموض في المهمة الموكلة إليه، وعدم فهمه للمعلومات المقدمة من طرف المشرف المباشر له.

وتتفق دراستنا مع دراسة الباحثان (خليفات و المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، 2010)، والتي بينت أن هناك علاقة ضعيفة بين متغير غموض الدور وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في جنوب إقليم الأردن.

كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحثة (محمد، 2017) والتي أظهرت على وجود علاقة سالبة بين بعد غموض الدور والأداء الوظيفي.

### 5- الهيكل التنظيمي:

من خلال الجدول رقم (18) يتضح لنا أن بعد الهيكل التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، حيث جاءت فقراته بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3,48) وانحراف معياري بلغ (0,86)، ويرجع ذلك إلى وجود درجة كبيرة من ضعف التنسيق بين الوحدات، وعدم وجود تطوير بالوظائف، كما أن هناك تعسف وعشوائية في ممارسة العمليات الإدارية خاصة إتجاه الطاقم الطبي الذي كان يعاني من ضغط كبير أثناء هذه الفترة ولم يجد دعم معنوي من طرف الإدارة، حيث كان هناك صعوبة في الحوار من طرف الإدارة العليا، وفرض تعليمات مرفوض من طرف الموظفين، خاصة ذي الحالات الحرجة، مثل تسليط عقوبة في حق مرآة كانت حامل تعذر عليها الحضور للعمل بعدم قبول شهادتها المرضية، ومنهم من مات وهو في العمل جراء

إصابته بوعكة صحية أثناء الوباء ومنع من أخذ إجازة مرضية بسبب تعسف الإدارة، كما كانت المركزية المتبعة من طرف ادارى المستشفى تحد من قدرات أداء الموظفين لمهامهم، وعدم إشراكهم في إتخاذ القرارات حتى لو كانت متعلقة بمجال عملهم أو كانت قرارات متعلقة بحياة المواطنين.

وتتفق دراستنا مع دراسة وتناقضت مع دراسة (المعشر، 2009) ، التي أثبتت بعدي عبء العمل والهيكل التنظيمي لا يعتبران مؤثرا معنويا على الأداء الوظيفي لموظفي فنادق الأردنية فئة الخمس نجوم.

### تفسير نتائج المتغير المستقل ضغوط العمل

أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة أن إتجاهات مبحوثي عينة الدراسة كانت فوق المتوسط نحو جميع أبعاد ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لضغوط العمل (3,28) والانحراف المعياري (0,62)، حيث كان بعد عبء العمل مرتفع نتيجة لثقل المهام أثناء فترة جائحة كورونا، كما كان توجه ظروف العمل مرتفع، والذي كان بسبب عدم توفر المعدات التجهيزات من طرف المؤسسة وعدم ملائمة الأثاث لطبيعة عمل الموظفين كما كان بعد صراع الدور منخفض وذلك راجع لعدم تركيز الموظفين في تداخل الصلاحيات بينهم والعمل على تجاهل الصراعات في مهامهم لصب كل التركيز على الهدف الذي تسعى إليه جميع دول العالم، وكذلك هو الحال في بعد غموض الدور، أما الهيكل التنظيمي فكان توجه العاملين بالمستشفى محل الدراسة مرتفع، وهذا راجع لوجود إجراءات إدارية تعسفية، وإرتفاع نسبة المركزية وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات التي تعينهم، وكذلك لعدم وجود تنسيق ما بين الوحدات مما خلق تشتت بين صفوفهم واللجوء إلى إيداع الإجازات المرضية دون حتى سابق إنذار مسبق بالغياب، ويرجع إحتلال بعد عبء العمل للمرتبة الأولى إلى طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، و ثقلها خاصة في تلك الفترة التي كانت تمنع الطاقم الطبي والإداري من العودة إلى منازلهم وإجبارية بقائهم في مكان العمل نتيجة لكثرة المهام وإرتفاع حالات المرضى إثر إنتشار الوباء القاتل.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة : (عايض و الشمسي، 2013) ، والتي كان من أبرز نتائجها عدم وجود علاقة بين متغير المستقل بجملة أبعاده كليا على المتغير التابع كليا.

من خلال ما تقدم سابقا نستنتج أن عبء العمل والهيكل التنظيمي وظروف العمل كانت تشكل خطرا يهدد تدني أداء الموظف حيث تكون معاناته ليست فقط جسدية وإنما نفسية أيضا والتي قد تضعف من عزيمته من تكملة مشواره المهني من أجل التصدي لوباء كوفيد19.

الفرع الثاني: تفسير نتائج إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

أولاً/ تفسير نتائج إختبار الفرضية الرئيسية:

والتي كانت صيغتها كالتالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل بأبعاده المنفردة والأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة".

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية على وجود أثر معنوي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ووجود علاقة إرتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة  $R^2$  معامل التحديد (26.9%)، وتفسير ذلك هو محاولتهم إيجاد سبل حل المشاكل وتقليل الأخطاء رغم ضغوط العمل التي يمرون بها، فينعكس ذلك بدرجة كبيرة على أدائه الوظيفي، ومن جهة أخرى الذي يمرون به، فينعكس ذلك بدرجة كبيرة على أدائه الوظيفي، ومن جهة أخرى يكون الوازع الديني والرقابة الذاتية هي التي تدفع الفرد إلى العمل، كما يرجع ذلك أيضا إلى مدى إلتماهم وإندماجهم في عملهم الذي يعتبر شيء مقدس في مجال القطاع الصحي، وهذا يعني أن السلوك الإبداعي يؤثر بدرجة فعالة في تحسين الأداء الوظيفي في ظل ظروف صعبة كهذه التي نمر بها.

ثانيا/ تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي كانت صيغتها كالتالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عبء العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة".

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية لا يوجد أثر معنوي لعبء العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ووجود ويمكن تفسير ذلك إلى أنه رغم كثرة المهام والأعمال أثناء فترة كوفيد19، وشعوره بزيادة مهام أخرى بعيدة عن تخصصه أو زيادة في حجم أو وقت العمل، بالإضافة إلى شعور العامل أثناء مكوثه بالمستشفى وعدم قدرته على رؤية عائلته لم ينقص من أدائه، إلا أنه بصفة عامة من خلال ما إستخلصناه مما سبق أن الطاقم الطبي بالخصوص واعى بحجم مهامه في فترة الجائحة وتلاحظ أنه مصر على تأدية واجبه الطبي ثم الوطني والتغلب على الضغوط بتحويلها إلى ضغوط إيجابية تحفز على الرفع من الأداء الوظيفي.

ثالثا/ تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي كانت صيغتها كالتالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي في المؤسسة

الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة"

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية لا يوجد تأثير معنوي لظروف العمل على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ )، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الموظفون يعانون من نقص في الإحتياجات المطلوبة مع عدم ملائمة التجهيزات

والأثاث لطبيعة العمل، وذلك بوجود الضوضاء في مكان العمل لم تؤثر هذه الظروف بموظفي المؤسسة الإستشفائية بشير

بن ناصر بسكرة على أدائهم الوظيفي نظرا لحساسية المهام التي يقومون بها في تقديم الخدمات الصحية، لاسيما في ظل

جائحة كورونا التي كانت ظروف العمل فيها مزرية للغاية وتظافر جهود الجميع لتوفير المستلزمات للفئات المحتاجة، وهذا

الذي يعكس التحدي للتغلب على الظروف للقضاء على الوباء والتصرف بحكمة.

رابعا/ تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور والأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية

بشير بن ناصر بسكرة".

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية أنه لا يوجد تأثير معنوي لصراع الدور على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ )، وعدم وجود علاقة إرتباط قوي بين هذا البعد والأداء الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة العمل في تلك

الفترة التي كان فيها جل إهتمام موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة هو الخروج من الأزمة الوبائية بخسائر

بشرية أقل، وعدم التركيز في الأمور الأخرى ويسعى الموظفون بجميع فئاتهم: إداريين، أطباء وممرضين على تأدية واجبهم لآخر

المطاف، لأن حتى الدول المتقدمة عجزت أمام هذه الجائحة التي تستلزم تناقض في القدرات وتذبذب في السياسات نظرا

إلى ضبابية الوضع الصحي بسبب كوفيد19.

خامسا/ تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين غموض الدور والأداء الوظيفي في المؤسسة

الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة".

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي لغموض الدور على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ووجود علاقة إرتباط قوي بين هذا البعد والأداء الوظيفي، ويمكن تفسير وجود غموض في المستشفى إلى السياسات والإجراءات المعمول بها في المستشفى في تلك الفترة التي كانت تتسم بتعقيد الأمور ووضع جملة من الإجراءات التي من شأنها أن تعود بنتائج سلبية، كما أن هناك مهام جديد أستحدثت في هذه الفترة ومبهمة من طرف العاملين مع نقص التدريب قبل وأثناء تأدية المهام فيها مما يؤدي إلى جهله بالإجراءات الصحيحة لهذه الأخيرة ضغط العمل عليهم وبالتالي يمكن أن ينقص من أدائه لهذه المهام حيث كان الأثر سلبي عكسي بمعنى أنه كلما زاد غموض الدور نقص الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة: (Vijayan, 2017) ، والتي كانت من نتائجها وجود علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي وغموض الدور ومع ذلك كانت هناك علاقة سلبية بين الضغوطات الأخرى والأداء الوظيفي.

سادسا/ تفسير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة".

أكدت نتائج إختبار هذه الفرضية أنه لا يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ويمكن تفسير ذلك أنه رغم وجود ضعف تنسيق بين الوحدات والمصالح الناتج عن إضطراب جو العمل في هذه الفترة، وعدم وجود تطوير بالوظائف مقابل المجهودات المبذولة من طرف الموظفين خاصة الطاقم الطبي مع وجود إجراءات عشوائية وتعسفية من جهات داخلية وخارجية نتيجتها قرارات خاطئة بحق الموظفين وكذا المرضى، إلى جانب وجود المركزية الإدارية إلا أنه لم يجد من قدرات هؤلاء الموظفين ومن أداء مهامه على أكمل وجه.



# خاتمة

تتميز ضغوط العمل في القطاع الصحي بتأثيرها الكبير على أداء العاملين، لما يحتويه الموضوع من أهمية على الصعيد الداخلي والخارجي، والتي قد تشكل فيه الضغوط أكبر عائق لتدني مستوى الأداء، كما يمكن أن تشكل هذه الضغوط حيزا إيجابيا وتحفيزيا لدى البعض لتقدم كل ما يلزم من فعالية وجودة للأداء.

إذ شهد العالم عامة وفي الجزائر خاصة وبولاية بسكرة على مستوى مستشفيات الولاية منها المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة بالحصر جائحة وبائية فيروس كورونا المستجد والذي يعتبر في هذه الدراسة من أكبر التحديات التي واجهها العالم بأسره، من حيث كثافة ضغوط العمل على القطاع الصحي من أطقم الأطباء والمرضى والإداريين وحتى المسيرين لهذا القطاع، إذ كانت هناك مصادر عديدة ومتنوعة لضغوط العمل أهمها: الخارجية تكون نتيجة ضغط العمل وحمية الإبتعاد عن الأهل والأقارب وداخلية مثل نقص المعدات والتجهيزات الطبية كذلك الزيادة المفرطة في عبء العمل في ظل عدم وجود اليد العاملة الكافية وعدم القدرة على فهم الأدوار وما تتطلبه كل وظيفة، وعدم قدرة الأفراد على أداء المهام من كثرتها وتعقدها ونقص الراحة في أماكن العمل، وهذا ما يجبط الفرد ويجعل نفسيته تتحطم ببطيء، والذي ينتج عنه فقدان الأمل والعيش في متاهة لا نهاية لها من التفكير المستمر في كيفية التخلص من هذا الشعور والبحث عن الحلول التي من شأنها التخفيف عنه ولو بالقليل ليستطيع إكمال مشواره والوقوف مع زملائه بكل طاقته و إيجابيته ورفع التحدي أمام هذه الجائحة التي شكلت هاجسا كبيرا على مستوى الطاقم الطبي والشعب والدولة والعالم بأسره مع عدم وجود لقاح معين والذي قد يؤدي بحياة الكثير.

فحاولنا في دراستنا هذه الوقوف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي من خلال إظهار أثر أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل، ظروف العمل، صراع الدور، غموض الدور، الهيكل التنظيمي) على الأداء الوظيفي، حيث قمنا بالدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة بغية الإجابة على الأسئلة والفرضيات المطروحة في إشكالية دراستنا وما مدى تحقيقها على أرض الواقع.

ومن خلال الدراسة التي تناولتها الباحثة تم التوصل إلى جملة من النتائج والإقتراحات نذكرها كما يلي:

أولا: النتائج:

➤ النتائج النظرية:

✓ تقوم فلسفة ضغوط العمل الإيجابية للحاجة إلى تدريب وتحفيز الأفراد لتنمية قدراتهم ومهاراتهم بغية رفع أدائهم ونتاجيتهم.

- ✓ حظي مفهوم ضغوط العمل في الأدبيات الإدارية وكذلك على الصعيد الصحي إهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ذلك لما للموضوع من مفاهيم متشابكة، دعت لدراسة الموضوع من كل الجوانب.
- ✓ قد يكون تأثير ضغوط العمل إيجابيا أو سلبيا، وذلك يرجع في الغالب إلى المتغيرات الشخصية للأفراد، تزامنا مع المتغيرات المؤثرة بهذا المتغير.
- ✓ توجد العديد من النظريات التي تفسر ضغوط العمل وإستراتيجيات التصرف حيالها وكيفية إدارتها.
- ✓ يواجه الأفراد العاملون بالقطاع الصحي ضغوطات متعددة وأغلبها تكون نفسية وتظهر بشكل غير مباشر.
- ✓ قد تؤدي ضغوط العمل المرتفعة بأمراض خطيرة على صحة الإنسان مثل تصلب الشرايين وضغط الدم والذبحة الصدرية، أو نفسية ككثرة النوم والإحباط والملل الدائم، والتعب وعدم الرغبة في العمل، وأحيانا تؤدي بحياته.

#### النتائج التطبيقية:

- ✓ أظهرت الدراسة أن مستوى ضغوط العمل تحظى بدرجة موافقة متوسطة لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة بمتوسط حسابي كلي قدره (3.28).
- ✓ كما أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي حقق درجة مرتفعة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.95).
- ✓ يوجد أثر معنوي لضغط العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.
- ✓ لا يوجد أثر معنوي لبعء عبء الدور على الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ).
- ✓ لا يوجد أثر معنوي لبعء ظروف العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ).
- ✓ لا يوجد أثر معنوي لبعء صراع الدور على الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ).
- ✓ يوجد أثر معنوي لبعء غموض الدور على الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )، وهو أثر عكسي.

✓ لا يوجد أثر معنوي لبعده الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

#### ثانيا: الاقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج خلال هذه الدراسة، والتي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة تبين لنا ضرورة تقديم مجموعة من الإقتراحات التالية:

- ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة من ظروف عمل مادية وجو ملائم لتقديم أداء مرتفع وخاصة فيما يخص الخدمات الصحية التي تعنى بالمرضى.

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات للحد من تداخل المهام وغموض الأدوار.

- تحديد سياسات وإجراءات العمل وتبسيطها والتأكد من عدم تناقضها.

- برمجة دورات تدريب داخلية وخارجية بغية التطوير في الوظائف الخاصة بالموظفين وزيادة أدائهم.

- ضرورة توفير وسائل الإتصال ودعم التنسيق ما بين الوحدات والمصالح الذي يسهل وصول المعلومات في الوقت المناسب وبشكلها الصحيح.

- ضرورة مراعات مؤهلات وقدرات كل فرد بما يتناسب مع طبيعة مهامه المكلف بها.

- دعم وتعزيز المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات والتقليل من الوقوع في الأخطاء.

- خلق جو مناسب من شأنه أن يبني علاقات إنسانية بين الموظفين ودعمها للتقليل من حدة الضغوط من طرف الزملاء فيما بينهم

- ضرورة تنصيب لجنة أو خلية تعنى بالمشاكل الوظيفية التي قد تواجه الفرد أثناء عمله، مكونة من أخصائيين نفسانيين وإرشاد وتوجيه، والتي يكون دورها سماع الموظف ومحاولة التدخل السلمي بينه وبين مصدر الضغوط للتخفيف من الضغوط التي يعاني منها خاصة الضغوط النفسية والتي تتسبب في ظهور أعراض مرضية عليه، وتحويلها إلى إيجابية تحفيزية في مجال عمله.

- بما أن قطاع الصحة عموما يتعرض للضغوط بمختلف أنواعها، ومحاولة للتخفيف منها خلق جو من المرح والتفاؤل لرفع معنويات الموظفين من جهة والمرضى من جهة أخرى، وذلك بجلب أفكار جديدة جديرة بالتخفيف من الضغوط مثل فتح

قاعات رياضة في مكان العمل، وتوفير مكتبة تحتوي على كتب تحتوي محاورها على زرع التفاؤل وتخفيف نوبات الغضب والقلق وتعزيز أسلوب الحوار بين الأشخاص وكيفية التغلب على الضغوط، أو كتب دينية لزرع الثقة بالله عز وجل وترتيل القرآن، ﴿ألا بذكر الله تطمئن القلوب﴾ سورة الرعد- الآية 28

أو تعليق ملصقات تحتوي على أحكام وأقوال وآيات قرآنية تزرع الطمأنينة في قلوب من قرأها وتخفف عليه ضغط العمل الذي قد لا يستطيع تشخيصه ولا معرفته بل يظهر كأعراض نوبات إنفعال أو غضب أو قلق أو ملل وإحباط أو كثرة النوم والعزلة في كل أرجاء العمل وخاصة مكتب الطبيب وغرف المرضى لغرس الروح المعنوية المرتفعة الكفيلة بمحاربة أي نوع من الضغوط التي قد تؤدي بحياة الإنسان.

- العمل على توطيد العلاقات ما بين الزملاء والإدارة من جهة أخرى، لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

- تعزيز روح المبادرة والإبداع عن طريق برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بما مما يخلق شعور بالرضا لدى العاملين ومن ثم زيادة أدائهم.

### ثالثاً: البحوث المستقبلية.

- ✚ تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية للتعرف على المزيد من مصادر ضغوط العمل وتناولها بالتفصيل على مؤسسات أخرى ذات قطاع عام وخاص وإيجاد الإستراتيجيات التي ترفع من مستوى أدائهم الشيء الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- ✚ إجراء دراسات مماثلة حول موضوع ضغوط العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات ذات طبيعة العمل الصعبة ومحاولة إيجاد إستراتيجيات تعزز من التقليل منها مثل قطاع الطاقة والمناجم، وقطاع التربية.

- ✚ أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في القطاع العام الصحي.

- ✚ أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

- ✚ أثر ضغوط العمل على الإلتزام التنظيمي في المستشفيات.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	شكر وعرهان
د	قائمة الجداول الملخص
د	قائمة الأشكال
هـ	باللغة العربية
و	الملخص باللغة الأجنبية
الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
3	إشكالية الدراسة وطرح الأسئلة البحثية
4	الدراسات السابقة
11	نمذج الدراسة وفرضيات الدراسة
12	التموضع الإستيمولوجي ومنهجية البحث
13	تصميم البحث
14	أهمية الدراسة
14	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل	
16	تمهيد
16	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لضغوط العمل

16	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
20	المطلب الثاني: عناصر وأنواع ضغوط العمل
22	المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل
23	المبحث الثاني: أساسيات ضغوط العمل
23	المطلب الأول: أسباب ضغوط العمل
24	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل
32	المطلب الثالث: نتائج وأثار ضغوط العمل
36	المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل واستراتيجياتها
36	المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل
39	المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
41	المطلب الثالث: إدارة ضغوط العمل
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي</b>	
47	تمهيد
48	المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي
48	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي، عناصره و محدداته
52	المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي
52	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومظاهر ضعفه
55	المبحث الثاني : تقييم الأداء: مفاهيم أساسية



56	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
58	المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء
60	المطلب الثالث: أدوات وأخطاء تقييم الأداء
63	المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي
63	المطلب الأول: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي سلبية
64	المطلب الثاني: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي إيجابية
65	المطلب الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي منحنية
66	المطلب الرابع: لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي
67	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج وإختبار الفرضيات الدراسة</b>	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
70	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
71	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
72	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
73	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة
78	المطلب الثاني: نتائج إختبار ألفا كرونباخ Reliability
78	المطلب الثالث: تحليل إتجاهات المبحوثين نحو محور الأداء الوظيفي

83	المطلب الرابع: تحليل إتجاهات المبحوثين نحو محور ضغوط العمل
91	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
91	المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة
94	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج
<b>الخاتمة (النتائج والإقتراحات وأفاق الدراسة البحث)</b>	
105	النتائج
106	الإقتراحات
107	أفاق البحث
<b>قائمة المراجع والملاحق</b>	
115	المراجع باللغة العربية
120	المراجع باللغة الأجنبية
122	إستمارة البحث

# قائمة المراجع

## أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

### 1- الكتب:

1. أحمد ماهر. (2005). سلسلة ابن مهارتك و تدريب على كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
2. خالد عيادة نزال عليومات . (2015). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي (الإصدار 1). عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
3. سعاد نائف بزوطي. (2004). إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، إدارة الأعمال ، الأردن : دار وائل للطباعة والنشر .
4. طارق عبد الرؤوف عامر، و إيهاب عيسى المصري. (2018). الضغوط المهنية وضغوط العمل (الإصدار 1). القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
5. عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان. (1998). ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
6. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، و زكرياء أحمد محمد عزام . (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات (الإصدار 1). عمان، إدارة الأعمال ، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
7. علي حمدي. (2008). سيكولوجية الإتصال و ضغوط العمل. الكويت: دارالكتاب الحديث.
8. فيصل حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، إدارة الأعمال ، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع .
9. ماجد عبد المهدي مساعده . (2016). السلوك التنظيمي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
10. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2017). مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار الطبعة الأولى). الدار العالمية للنشر والتوزيع.
11. مصطفى يوسف كافي. (2015). إدارة الصراع الأزمت التنظيمية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

12. معن محمود عياصرة، و مروان محمد بني أحمد. (2008). إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير (الإصدار 1). عمان، إدارة الأعمال ، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.

## 2- المذكرات والرسائل الجامعية:

1. أحلام زريبي. (04 05, 2014). إستراتيجيات التصرف إتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم. وهران، كلية العلوم الإجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرتوفونيا، الجزائر: جامعة وهران.

2. تغريد زياد عمار. (2006). أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة -مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة. غزة، إدارة الأعمال، فلسطين.

3. رنا سامي محمد فضل النديم . (2014). الإتصال الإداري و علاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة-مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اصول التربية -إدارة تربوية. غزة، قسم أصول التربية إدارة تربوية، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.

4. عيسى إبراهيم المعشر. (ايار, 2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم دراسة حالة-مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. إدارة أعمال، الأردن: جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا .

5. فراس حاج محمد. (2016). أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي:دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق-مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الاعمال التخصصي. الجامعة الافتراضية السورية. دمشق، إدارة الأعمال، سوريا.

6. مريم أرفيس. (14 12, 2017). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في: علم الاجتماع تخصص علم إجتماع الإدارة والعمل. جامعة محمد خيضر بسكرة. بسكرة، قسم العلوم الإجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

## 3- المجلات والملتقيات:

1. الزهرة بن بريكة، و طارق بن قسيمي. (2015). محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي /دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات ببريكة. مجلة الباحث ، 15(15)، الصفحات 139-150.

2. أمينة قهواجي. (2018). صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي. مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، (12)02، الصفحات 24-37.
3. إيمان بن محمد . (جوان, 2018). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 2(3)، الصفحات 242-261.
4. جبار هادي محمد الظالمي. (2012). المناخ التنظيمي وأثره في ضغوط العمل دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في المصارف العراقية الحكومية /الرشيد والرافدين. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 8(32)، الصفحات 335-366.
5. جوهرة أظطي. (23 07, 2020). ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الإستقرار الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى بشير بن ناصر والحكيم سعادات بيسكرة. مجلة دراسات إقتصادية، 18(02)، الصفحات 189-202.
6. حاتم خليل إبراهيم الكربولي. (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة إستطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة للتربية محافظة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، الصفحات 265-293.
7. خامسة لارقو، و عمر بن جيمة . (05 ديسمبر, 2018). دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مستشفى تراي بوجمة بولاية بشار. مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع العدد رقم 3، 4(3)، الصفحات 146-162.
8. زينب عاطف مصطفى خالد ، و شيرين سمير محمد موسى. (يناير, 2019). الضغوط المهنية لدى معلمات الإقتصاد المنزلي بالمرحلة الإبتدائية و علاقتها بتقديرهن لذواتهن . مجلة العلوم التربوية ج2(1)، الصفحات 309-358.
9. سامية بن طالب. (26 07, 2018). العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين في المنظمة. أبعاد إقتصادية ، 8(1)، الصفحات 286-305.
10. سهام موفق، و نجوية الحدي. (بلا تاريخ). نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد زيوشي طولقة. مجلة دفاتر إقتصادية، 7(2)، الصفحات 72-89.

11. سهام ساعد عبد الستار موفق. (2014). ضغوط العمل للمرأة العاملة وأثره على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية(42)، الصفحات 122-150.
12. شروق كاظم جبار. (01 08, 2018). الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة و علاقته بالسلوك الإداري لمدرائهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية و الإنسانية /جامعة بابل(38)، الصفحات 1411-1428.
13. عبد الرزاق بن علي، و هدى شهيد . (13 12, 2019). مسببات الإجهاد الوظيفي و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساورة للإسمنت بشار. مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، 22(2)، الصفحات 401-422.
14. عبد الفتاح بوخمحم، و عز الدين هروم . (2010). تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الجحرف والرافعات CPG قسنطينة. مجلة الإقتصاد و المجتمع، 6(6)، الصفحات 51-81.
15. عبد الفتاح صالح خليفات، و شرين محمد المطارنة. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة. مجلة جامعة دمشق، 26(1+2)، الصفحات 599-642.
16. عبد اللطيف مصلى محمد عايش، و عبد المغيث يحي الشمسي. (يوليو- ديسمبر، 2013). ضغوط العمل و علاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز". مجلة الدراسات الاجتماعية(38)، الصفحات 183-250.
17. محفوظ عراي، و هشام بن حميدة. (30 جوان، 2019). دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية. مجلة التنمية الاقتصادية، 4(7)، الصفحات 89-100.
18. محمد إسماعيل داود الجماضي . (13 06, 2016). العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا القيادة والإدارة. غزة، فلسطين.

19. مصطفى سحنون، و عمر روجي فيسة. (ديسمبر, 2019). جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع ولاية المدية. مجلة المنهل الإقتصادي، 02(02)، الصفحات 21-32.
20. هوشيار معروف. (11 01, 2018). وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي ، دراسة إستطلاعية على الجامعات الحكومية. مجلة قه لاي زانست العلمية، 3(1)، الصفحات 250-291.
21. وسيلة حمداوي، و بلال مشعلي . (ديسمبر, 2016). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي الإداري. مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية محكمة ومفهرسة تصدر عن جامعة 08 ماي 1945 قلمة - الجزائر(18)، الصفحات 301-331.
22. فؤاد نعوم، و عتيقة حرايرية. (30 06, 2015). ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين:دراسة ميدانية بمؤسسة البناء الجاهز بالأبيار-الجزائر. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، 4(1)، الصفحات 59-130.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Kousar, S., Dogar, I. A., Ghazal, S., & Khattak, I. (2006). OCCUPATIONAL STRESS AND JOB PERFORMANCE. *JPPS*, 3(2), pp. 93-97.
2. Vijayan, M. (2017, July). IMPACT OF JOB STRESS ON EMPLOYEES JOB PERFORMANCE IN AAVIN COIMBATORE. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(3), pp. 21-29.
3. Bashir, U., & Ramay, M. I. (2010, 05 30). Impact of Stress on Employees Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), pp. 122-126.
4. DOLAN, S., GOSSELIN, E., & CARRIERE, J. (2007). *PSYCHOLIGIE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL* (éd. 3). saint-laurent, canada: CHENELIERE EDUCATION.
5. Ismail, A., Suh-Suh, Y., & Dollah, N. F. (2009). Relationship between Occupational Stress, Emotional Intelligence and Job Performance: An Empirical Study in Malaysia. pp. 03-16.
6. Kwaku, N. E. (2012, jun 22). Occupational stress and its effects on job performance: A case of Koforidua Polytechnic, A thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology (KNUST) in partial fulfillment . COMMONWEALTH EXECUTIVE MASTER'S OF BUSINESS ADMINISTRATION : Institute of Distance Learning, KNUST. pp. 01-145.



# قائمة الملاحق

ملحق رقم: 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## إستبيان حول: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة

الأخ المشارك .... الأخت المشاركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي أعد لجمع المعلومات اللازمة للبحث، واستكمالا للحصول على شهادة ماستر في

علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية تحت عنوان: "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل، من حيث عبء العمل، بيئة العمل والهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في

المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، أرجوا منكم التكرم بالإجابة على فقرات الإستبيان

بدقة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بسرية تامة.

وللإستفسار بخصوص هذه الدراسة أو الأسئلة المطروحة، يرجى التواصل عبر البريد الإلكتروني للباحثة:

**hanainsfp36@gmail.com**

لكم مني فائق عبارات التقدير والاحترام

الطالبة:  
كلاش هناء

المشرف:  
د.داسي وهيبه

السنة الجامعية: 2020 / 2019

01	الجنس	ذكر	أنثى
02	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة
03	المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي
04	مدة العمل بالمستشفى	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات
05	الصف المهني	إداري	طبيب
06	الوظيفة الحالية	.....	

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجزء الثاني: محاور الإستبيان  
المحور الأول: ضغوط العمل

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>عبء العمل</b>						
01	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني					
02	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام					
03	العمل الموكل الي فوق طاقتي ولا يمكن إنجازه في الوقت المحدد					
04	ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام					
05	الواجبات الملقاة على عاتقي أكبر من الصلاحيات الموكلة لي					
06	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به					
07	توجد ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات					
08	أشعر بضغط عمل كبير أثناء ممارسة مهامي في فترة جائحة كورونا					
09	توجد أخطاء كثيرة نتيجة عبء العمل					
<b>بيئة العمل: ظروف العمل</b>						
01	أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل					
02	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل					
03	مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين					
04	نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل					
05	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة					

06	عدم ملائمة الأثاث و التجهيزات لطبيعة عملي				
<b>بيئة العمل: صراع الدور</b>					
01	يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع قيمي ومبادئني				
02	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم				
03	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة و متناقضة من عدة رؤساء				
04	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل و يوجد اختلاف فيما بينهما				
05	يتدخل المسؤولون بأداء عملي بشكل كبير				
06	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي و مهاراتي				
07	تتقصني المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل				
08	يوجد تداخل في المهام بيني وبين زملائي في العمل				
<b>بيئة العمل: غموض الدور</b>					
01	الأعمال المكلف بها غير واضحة				
02	المعلومات المقدمة من طرف المشرف المباشر غير واضحة				
03	أواجه صعوبة في إيصال المعلومات لزملاء العمل				
04	لا أشعر بوجود هدف معين من عملي				
05	لا يوجد تدريب قبلي لشغل الوظيفة				
06	التدريب القبلي للوظيفة غير كافي لفهم مهامي و تأديتها				
07	أشعر بأنني أقوم بمهام وأعمال غير ضرورية				
08	توجد مهام جديدة لا أفهمها نتيجة جائحة كورونا				
09	إجراءات و سياسات العمل غير واضحة				
<b>الهيكل التنظيمي</b>					
01	الاتصال بيني و بين رؤسائي في العمل ضعيف				
02	المركزية المتبعة في العمل تحد من قدرتي على الأداء				
03	يوجد ضعف في التنسيق بين الوحدات				
04	يوجد تعسف و عشوائية في ممارسة العمليات الإدارية				
05	لا أشارك في إتخاذ القرارات الخاصة بمجال عملي				
06	لا يوجد تطوير في الوظيفة التي أمارسها				
07	لا أملك سلطة إتخاذ القرار ضمن مهامي التي كلفت بها				
08	لا أوافق على التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة				

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية للصحة الجوارية \* بشير بن ناصر بسكرة\*

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>كمية العمل</b>						
01	أتقيد بمواقيت العمل الرسمية					
02	يتم إشراكي في تحديد كمية العمل التي أكلف بإنجازها					
03	لدى القدرة على زيادة حجم العمل					
04	حجم العمل الذي أكلف به قابل للتنفيذ					
05	أبذل الجهد الكافي لأنجز العمل المكلف به في الوقت المحدد					
<b>جودة العمل</b>						
06	أحقق مواصفات الجودة في عملي الذي أقدمه					
07	أستخدم الإمكانيات والموارد المتاحة لي في عملي بكفاءة وفعالية					
08	لدى القدرة على تقليل الأخطاء و المشاكل في تأدية عملي					
09	أشعر بالأمان الوظيفي و الاستقرار النفسي في وظيفتي مما جعلني أؤدي عملي بجودة عالية					
<b>السلوك الإبداعي</b>						
10	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لإنجاز العمل					
11	لدى القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل					
12	أقدم أفكار باستمرار تساهم في تطوير العمل و تسهيله					
13	أتنافس مع زملائي في العمل من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل					

وفي الأخير أشكركم جزيل الشكر على صبركم معي وإفادتي بمعلوماتكم القيمة

تقبلوا مني فائق التقدير والإحترام ..