

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية

## ضغوط العمل و انعكاساتها

# على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية

دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع  
تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

الدكتور نور الدين تاويريريت

إعداد الطالبة :

عاشور خديجة

### لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	حسان الجيلاني	أستاذ	بسكرة	رئيسا
02	نور الدين تاويريريت	أستاذ	بسكرة	مشرفا ومقررا
03	النوي الجمعي	أستاذ محاضر (أ)	سطيف	عضوا مناقشا
04	فكرون السعيد	أستاذ	المسيلة	عضوا مناقشا
05	عوفي مصطفى	أستاذ	باتنة	عضوا مناقشا
06	رشيد زوزو	أستاذ	بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

## ضغوط العمل و انعكاساتها

### على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية

دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع  
تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

الدكتور نور الدين تاويريت

إعداد الطالبة:

عاشور خديجة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تبارك الذي بيده الملك ، وهو على كل شيء  
قدير الذي خلق الموت والحياة  
ليبلوكم أيكم أحسن عملا  
وهو العزيز الغفور

الملك (01،02)

# شكر وتقدير

ربي اوزعني لانه اشكر نعمتك التي انعمت علي ووالدي وانه اعمل  
صالحا ترضاه واوزعني بربك في عبادتك الصالحين

النمل(19)

إلى من أنارا دربي بدعائهما ودعمهما المتواصل الوالدين الكريمين أطال  
الله عمرهما.

أتقدم بأسمى معاني الشكر إلى أستاذي الفاضل الدكتور نور الدين  
تاويريت الذي أشرف على هذا البحث و على التوجيهات و النصائح  
و الملاحظات القيمة التي أفادتنا طيلة البحث.

أتوجه بجزيل الشكر إلى الزوج الفاضل و رفيق دربي الذي كان له  
الفضل في دعمي معنويا و تشجيعه المتواصل و على كل ما قدمه لي من  
مساعدة في إعداد هذا البحث.

أتقدم بخالص شكري إلى أخواي الأستاذ نصر الدين عاشور و نبيل  
عاشور لدعمهما المتواصل لي وإلى جميع أفراد الأسرة  
(أميرة، إسحاق، وليد، صالح، ليلي، كريمة، آسيا، أمال، محبوبة، نفيسة).  
أشكر الأستاذ الدكتور عبد العالي دبله و الأستاذة خولة دبله على  
التوجيهات القيمة التي تفضلا بها عليا.

أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الذين شاركوا من قريب أو بعيد في مناقشة  
و إثراء هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر المقرون بعبارات العرفان إلى موظفي  
مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر ببسكرة الذين غمرونا بحسن الاستقبال  
و سعة الخاطر.

## ملخص البحث باللغة العربية:

منذ محاولات الإنسان الأولى للتأقلم وخلق مناخ مناسب للحياة وفي طريق البحث على سبل ذلك في ظل الوسائل والموارد المتاحة كان ذلك أول اقتران بين العمل وضغوطه، ومنذ ذلك والإنسان في رحلة خلق التوازن بين الموارد المتاحة والأهداف المراد بلوغها، وفي خضم هذا كله كانت هذه الموازنة مصدرا لهواجس وضغوط أرقته.

من هذا المنطلق جاء هذا البحث ليبسط الضوء على ظاهرة ضغوط العمل وما ينجر عنها من تبعات خاصة إذا تعلق الأمر بجانب يعتبر الأهم في إطار العمل ألا وهو نوعية العمل في حد ذاته، والمقصود هنا الأداء فنجاح أي منظمة مقترن بمدى نوعية أداء أفرادها.

ومن خلال بحثنا هذا والموسوم بـ"ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية". وكمنظمة اخترنا الجامعة التي تعتبر لبنة الأساس في أي بناء حضاري لدراسة ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفوها وكعينة اخترنا موظفي مصالح التدريس بها نظرا لحجم الأعمال الموكلة لهم وتعاملهم مع أغلب الفاعلين بالجامعة من أساتذة وطلبة وأحيانا الأولياء.

وكان الهدف الأساسي للبحث هو التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه الموظفين وانعكاساتها على أدائهم الوظيفي.

وتكونت عينة البحث من (87) سبعة وثمانون موظفا دائما بمصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولقد تم اعتماد الحصر الشامل كأسلوب لجمع البيانات من جميع أفراد الدراسة، معتمدين في هذا البحث المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع الحقائق وتفسيرها

باستخدام استمارتين، الأولى للبحث عن مصادر ضغوط العمل والثانية في انعكاسات هذه الأخيرة على أداء الموظفين.

أظهرت نتائج البحث:

- وجود بعض مصادر ضغوط عمل لدى موظفي مصالح التدريس بالجامعة تمثلت في: قلة الراتب، نقص التحفيز، تشعب المهام، الروتين، طول ساعات العمل، طموحات الفرد.
  - تعرض الموظفين بمصالح التدريس لضغوط العمل كان مصدرها الجانب التنظيمي وانحصرت حدتها بين المتوسطة والمنخفضة.
  - يشكل الجانب الشخصي مصدرا ذو مستوى منخفض للضغوط لدى موظفي مصالح التدريس بالجامعة.
  - بينت النتائج أن ما نسبته (25%) من ضغوط العمل كان انعكاسها سلبا على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة و(67,5%) كان انعكاس ضغوط العمل على الأداء فيها معتدلا، وأن (7,5%) منخفضا.
  - جاءت انعكاسات ضغوط العمل على الأداء مرتفعة مقارنة بمصادر لها باستثناء مصدر ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل مع بقائها في المستوى المعتدل.
- وعلى ضوء هذه النتائج تم تقديم نموذج تضمن مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة وانعكاساتها على أدائهم، وهذا للفت انتباه الموظفين من جهة والجامعة من جهة أخرى للبحث عن ميكانزمات وسبل لمواجهتها



## Résumé de la recherche en langue française:

Les premières tentatives de l'homme pour créer le contexte adéquat pour vivre, sa quête continue pour s'y adapter en dépit des moyens restreints et des ressources disponibles pour le maîtriser, ont constitué la première occasion de rencontre entre le travail et le stress.

Depuis, il est resté préoccupé par le maintien de cet équilibre difficile entre les ressources disponibles et les objectifs visés et ceci demeure pour lui une source de stress qui continue aujourd'hui à le marquer durement.

A partir de cette constatation, cette recherche est née pour éclairer ce phénomène et élucider les conséquences qu'il engendre notamment sur la dimension la plus importante en l'occurrence la qualité du travail et la performance du travailleur. En effet, le succès de toute organisation est lié à la qualité de la performance de ses acteurs.

Notre recherche, porte donc sur le stress et ses conséquences sur la performance de l'instance administrative dans une organisation algérienne qui est l'université, considérée comme le fondement dans tout édifice civilisationnel.

L'objectif de cette recherche a été d'identifier les sources du stress au travail et ses effets sur la performance des salariés.

Notre échantillon est composé des employés du service de scolarité de l'université de Biskra. Il a été choisi en raison de la nature et du volume des tâches qu'ils exercent au sein de l'université et les contacts permanents qu'ils ont avec les différents acteurs qu'ils soient enseignants, étudiants ou éventuellement parents.

Cet échantillon regroupe 87 salariés permanents appartenant au service de scolarité. La population globale a été retenue pour recueillir les données de notre étude.

La méthode descriptive a été suivie. En effet, cette méthode permet de rassembler les données, de les décrire et de les analyser en détail. Pour ce faire, nous avons mobilisé deux types de questionnaires. Le premier destiné aux informations sur les sources du stress au travail alors que le deuxième concerne les conséquences de ce stress sur la performance.

Les résultats de notre étude ont été les suivants :

I-sources du stress :

- Existence de certaines sources de stress au travail chez les employés du service de scolarité de l'université : faiblesse du salaire, manque de motivation et d'encouragement, multiplicité des tâches, ennui, durée du travail, frustrations des employés quant à leur aspirations ;
- Les employés subissent un stress dû à une source organisationnelle de faible et de moyen degré ;
- La source personnelle constitue une source du stress de faible niveau ;

II- Conséquences sur la performance :

- Les résultats montrent que le quart(25%) des facteurs stress ont eu un effet négatif sur la performance des employés alors que 67,5% de ce stress a eu un effet modéré et que 7,5% a été faible ;
- Il existe une inadéquation entre l'effet du stress sur la performance qui s'est montré élevé par rapport aux sources sur la nature du travail, de niveau modéré ;

En fin, sur la base de ses résultats un modèle a été proposé pour expliquer la relation entre les sources de stress et leurs conséquences sur la performance.

Cette étude pourra aider les responsables de gestion des ressources humaines à l'université, appelée à trouver les mécanismes et les moyens pour maîtriser le stress de ses employés.

## Research summary:

Since the first efforts of human being to create a climate that can be adapted with, and through the presented resources for him. It was the first time that he mixed between work and work pressure. From this he was on the way to create an equilibrant between the resources and the aims .from this human were tired according to that balance.

Work pressure phenomenon and its consequences pushed the research not only to be created, but also to base on the quality of the giving work. However the success of any organization is related to its quality of work.

Through our researches on work pressure and its results on the Algerian administration, we choose the best example of this phenomenon, which is the university, however this latter is concerned as a resource of work pressure. And the teaching service as a target to be studied and based in. according to the troubles those workers faced every day.

Our aim was to know the resources of work pressure that employees faced, and its reverberations on the quality of their work.

The research included (87), eighty seven workers from the “teaching service” of “MOHAMMED KHEIDER” university of “BISKRA”. From all categories: students, administrators, and teachers.

We used the» general restriction» method, in order to aggregate information’s from all workers of the chosen service. By the way we used the descriptive method, and through two types of formulas; the first was about the principle resources of work pressure, however the second was about the results of it on the quality of work.

As a result the consequences were:

- “less paying, less motivation, working time (increased), and worker’s ambition”, is principle causes of work pressure.
- The source of work pressure was directly from the organic side of the teaching service.
- The confidential side had less effect on work pressure of the employees.
- (25%) of work pressure caused a negative results on the giving work, (67.5%) less impact, and it is totally decreased for the rest (7.5%) of workers.
- The consequences of work pressure became more than its resources. Only the resource that had relation with the nativity of work, it stayed in its level.
- According to the results we get, we imposed an example that includes the resources of work pressure and its impact on the giving work. One side is for motivating workers, and the other side is for developing mechanisms and creating solutions in order to face it.



# الفهرس

فهرس

الموضووعات

## فهرس الموضوعات

أ.....	الآية الكريمة
ب.....	كلمة شكر و تقدير
ت.....	ملخص البحث باللغة العربية
ج.....	ملخص البحث باللغة الفرنسية
خ.....	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
ذ.....	الفهارس
ر.....	فهرس الموضوعات
ع.....	فهرس الجداول و الأشكال
ن.....	الملاحق
هـ.....	مقدمة

## الجاناب النظري

### الفصل الأول : موضوع الدراسة

6.....	أولاً- إشكالية الدراسة
10.....	ثانياً- أهمية الدراسة
11.....	ثالثاً- أهداف الدراسة
12.....	رابعاً- الدراسات السابقة
12.....	1- دراسة قامت بها حنان عبد الرحيم الأحمدى (2000)
15.....	3- دراسة ماجد فهد القرشي (2010)
16.....	4- دراسة تغريد زياد عمار (2006)
17.....	5- دراسة وليد عبد المحسن الملحم (2007)
18.....	6- دراسة بن زروال فتيحة (2007)
19.....	7- دراسة عمر مصطفى محمد النعاس (2004)
20.....	8- دراسة عبد الفتاح صالح خليفات و شرين محمد المطارنة (2010)

- 9- دراسة قامت بها LISA BELLINGHAUSEN (2006) ..... 21
- 10- تعليق عام على الدراسات السابقة..... 23
- خامسا- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة..... 26
- 1- الضغط..... 26
- 2- العمل ..... 26
- 3- ضغوط العمل ..... 26
- 4- الانعكاسات..... 26
- 5- الأداء الوظيفي ..... 26
- 6- الهيئة الإدارية: ..... 27
- 7- الموظفون بمصالح التدريس:..... 28
- 8- المنظمة الجزائرية:..... 28
- قائمة الهوامش ..... 29

## الفصل الثاني: ضغوط العمل

- أولاً- مفهوم ضغوط العمل وأهم المفاهيم المرتبطة به ..... 32
- 1- مفهوم ضغوط العمل..... 32
- 2- بعض المفاهيم المرتبطة بالضغوط ..... 35
- ثانياً- أنواع الضغوط..... 41
- 1- الضغوط الايجابية ..... 41
- 2- الضغوط السلبية ..... 42
- ثالثاً- مصادر ضغوط العمل ..... 44
- 1- المصادر التنظيمية..... 47
- 2- ظروف العمل المادية ..... 55
- 3- المصادر الشخصية لضغوط العمل ..... 56
- رابعاً- النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل..... 61
- 1- النظريات المفسرة للضغوط ..... 61
- 2- نماذج دراسة ضغوط العمل ..... 66
- خامساً- نتائج وأثار ضغوط العمل ..... 79



79.....	1- الحالة الصحية.....
79.....	2- الحالة النفسية.....
80.....	3- الآثار السلوكية.....
80.....	4- مراحل تأثير ضغوط العمل على الفرد.....
83.....	سادسا- أساليب مواجهة ضغوط العمل.....
83.....	1- الأساليب التنظيمية والفردية لمواجهة ضغوط العمل.....
86.....	قائمة الهوامش.....

### الفصل الثالث: الإدارة

97.....	أولاً- مفهوم الإدارة وتعريفها.....
97.....	1- الإدارة بمعنى عملية.....
98.....	2- الإدارة بمعنى علم.....
98.....	3- الإدارة بمعنى الأفراد.....
98.....	4- الإدارة بمعنى مهنة.....
100.....	ثانياً- أهمية الإدارة.....
102.....	ثالثاً- خصائص الإدارة.....
104.....	رابعاً- مستويات الإدارة.....
104.....	1- الإدارة العليا.....
104.....	2- الإدارة الوسطى.....
105.....	3- الإدارة المباشرة أو الإشرافية.....
106.....	خامساً- نظريات الإدارة.....
106.....	1- النظريات في مجال الإدارة.....
117.....	سادساً- أنواع الإدارة ومجالاتها.....
117.....	1- الإدارة العامة.....
118.....	2- إدارة الأعمال.....
118.....	3- إدارة القطاع العام.....
118.....	4- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة.....
119.....	5- الإدارة الدولية.....

120	سابعاً- المبادئ السلوكية في الإدارة.....
120	1- الوسيلة.....
120	2- الأسلوب .....
123	ثامناً- الدعائم الأساسية للإدارة المعاصرة.....
123	1- المعلومات.....
124	2- الأهداف.....
125	3- اتخاذ القرار .....
125	4- الاتصال.....
127	تاسعاً- وظائف الإدارة .....
127	1- التخطيط.....
128	2- التنظيم .....
129	3- التوجيه.....
133	4- اتخاذ القرار .....
134	5- الرقابة .....
136	عاشراً- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة.....
136	1- العولمة.....
136	2- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.....
137	3- الاضطراب البيئي.....
137	4- ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة.....
137	5- التطورات التقنية .....
137	6- تمكين العاملين.....
139	إحدى عشر- الإدارة الجامعية .....
139	1- تعريف الجامعة.....
140	2- خصائص وسمات المؤسسة الجامعية.....
142	3- وظائف الجامعة .....
144	4- البناء التنظيمي للجامعة.....
145	5- الإدارة الجامعية .....
151	قائمة الهوامش.....

## الفصل الرابع: الأداء

أولاً- تعريف الأداء .....	159
ثانياً- أنواع الأداء .....	162
1- معيار الشمولية .....	162
2- معيار الطبيعة .....	163
ثالثاً- العوامل المؤثرة في الأداء .....	164
رابعاً- محددات الأداء .....	165
1- الجهد .....	165
2- القدرات .....	165
3- إدراك الدور .....	165
خامساً- إدارة الأداء .....	166
1- تعريف إدارة الأداء .....	166
2- أهداف إدارة الأداء .....	166
سادساً- أبعاد الأداء .....	167
1- البعد التنظيمي للأداء .....	167
2- البعد الاجتماعي للأداء .....	167
سابعاً- قياس الأداء .....	168
1- تعريف قياس الأداء .....	168
2- أهمية قياس الأداء .....	169
3- المفاهيم العملية لمعايير ومؤشرات الأداء .....	169
4- معايير قياس الأداء .....	171
ثامناً- تقييم الأداء .....	173
1- تعريف تقييم الأداء .....	173
2- فوائد تقييم الأداء .....	175
3- أهداف واستخدامات تقييم الأداء .....	175
4- مداخل تقييم الأداء .....	176
5- خطوات تقييم الأداء .....	178
6- معايير تقييم الأداء .....	179
تاسعاً- الأطراف التي تقوم بتقييم الأداء .....	182
1- تقييم المشرف المباشر .....	182
2- رئيس المشرف المباشر .....	182

182	3- التقييم عن طريق الزملاء.....
183	4- تقييم اللجان.....
183	5- التقييم الذاتي.....
183	6- تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية.....
184	عاشرا- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء.....
184	1- الإدارة بالأهداف.....
184	2- علانية التقييم.....
184	3- المقابلة التقييمية.....
185	4- الطريقة الثلاثية في التقييم.....
185	5- القوائم السلوكية المتدرجة.....
185	6- قوائم الملاحظة السلوكية.....
186	إحدى عشر- مشكلات وأخطاء تقييم الأداء.....
187	اثني عشر- نصائح لتحسين عملية تقييم الأداء.....
189	ثلاثة عشر- مشكلات الأداء.....
189	1- المشكلات التي مصدرها الفرد.....
189	2- المشكلات التي مصدرها الأداء الوظيفي.....
190	3- أسباب مشكلات الأداء.....
192	أربعة عشر- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.....
192	1- نموذج (هب-HEBB) لتفسير العلاقة بين الأداء وضغوط العمل.....
193	2- نموذج (ميغلن-MEGLINE) لتفسير العلاقة بين الأداء وضغوط العمل.....
194	قائمة الهوامش.....

## الجانب الميداني

### الفصل الخامس: الإطار المنهجي للبحث الميداني

201	تمهيد.....
201	أولاً- منهج الدراسة.....
202	ثانياً- مجتمع الدراسة.....
204	ثالثاً- أداة الدراسة.....
204	1- بناء أداة الدراسة.....
207	2- صدق أداة الدراسة.....

210	رابعاً- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
211	قائمة الهوامش.....

## الفصل السادس : عرض ومناقشة و تحليل نتائج الدراسة

213	تمهيد.....
213	أولاً- خصائص مجتمع البحث.....
219	ثانياً- الإجابة على تساؤلات الدراسة.....
219	1- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول.....
240	2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني.....
244	3- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث.....
246	4- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع.....
253	5- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس.....
274	6- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس.....
278	خاتمة.....
281	التوصيات و البحوث المقترحة.....
284	قائمة المراجع.....
299	الملاحق.....



# فهرس الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المصالح و الكليات التابعين لها.	203
02	البدائل الخمسة المستخدمة في الاستثمارين.	206
03	يمثل نسبة استرجاع الاستثمارات الموزعة.	206
04	حساب معامل ثبات الاستثمارة الأولى.	209
05	حساب معامل ثبات الاستثمارة الثانية.	209
06	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس.	213
07	توزيع أفراد الدراسة حسب السن.	214
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية.	215
09	توزيع أفراد البحث حسب مكان الإقامة.	216
10	توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل.	217
11	توزيع رواتب أفراد العينة.	218
12	ضغوط العمل المتعلقة بالمناخ التنظيمي.	220
13	مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالعلاقة مع الرئيس أو المشرف.	223
14	مصادر ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل.	226
15	مصادر ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل.	229
16	مصادر ضغوط العمل المتعلقة بظروف العمل المادية.	232
17	مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمصادر الشخصية.	235
18	ترتيب محاور مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالجانب التنظيمي.	240
19	مستويات معيار الحكم.	246
20	مستويات معيار الحكم على محور الضغوط التي مصدرها المناخ التنظيمي.	247

248	مستويات معيار الحكم على محور الضغوط التي مصدرها العلاقة مع الرئيس أو المشرف.	21
249	مستويات معيار الحكم على محور الضغوط التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل.	22
250	مستويات معيار الحكم على محور الضغوط التي مصدرها طبيعة العمل.	23
251	مستويات معيار الحكم على محور الضغوط التي مصدرها ظروف العمل المادية.	24
252	مستويات معيار الحكم على محور الضغوط التي مصدرها المصادر الشخصية.	25
254	انعكاس ضغوط العمل المتعلقة بالمنح التنظيمي على أداء الموظفين بمصالح التدريس.	26
258	انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع الرئيس أو المشرف في العمل على أداء الموظفين.	27
260	انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس.	28
262	انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها طبيعة العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس.	29
264	انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية على أداء الموظفين بمصالح التدريس.	30
267	انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها المصادر الشخصية على أداء الموظفين بمصالح التدريس.	31
274	المتوسطات الحسابية لمصادر ضغوط العمل و انعكاساتها على أداء الموظفين.	32



الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج (هانز سيلبي - HANS SELYE) لضغوط	66
02	نموذج تفسير الضغوط في العمل عند (جيبسون وزملائه)	67
03	نموذج (المثير - الاستجابة) لـ (كابلان - CAPLAN).	68
04	نموذج (كوكس وماكاي - COX AND MACKAY) لضغوط العمل	69
05	نموذج (جامعة ميتشغان) (توافق الفرد مع البيئة)	70
06	نموذج (أندري دي سيزلاقي ومارك ج ولاس) لضغوط العمل	71
07	نموذج (كراينتر وكينيكي - KREITNER AND KINICK) لضغوط العمل	72
08	نموذج (ماكجراث - McGrath) لضغوط العمل	73
09	نموذج ضغوط العمل لـ (بيير ونيومان - BEER AND NEWMAN)	74
10	نموذج (عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان) لتفسير ضغوط العمل	76
11	نموذج (كوبر - COOPER) (البيئة - الفرد) للضغوط	77
12	نموذج (مارشال - MARSHALL) للضغوط	78
13	نموذج (هب - Hebb) لتفسير علاقة الضغط بالأداء	192
14	نموذج (ميغلن - Megline) لتفسير علاقة الضغط بالأداء	193
15	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس.	213
16	توزيع أفراد الدراسة حسب السن.	214
17	توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة المدنية.	215

216	توزيع أفراد الدراسة حسب مكان الإقامة.	18
217	توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل.	19
218	توزيع رواتب أفراد العينة.	20
221	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور المناخ التنظيمي.	21
224	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور العلاقة مع الرئيس أو المشرف.	22
227	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور العلاقة مع زملاء العمل.	23
230	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور طبيعة العمل.	24
233	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور ظروف العمل المادية.	25
236	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المصادر الشخصية.	26
242	توزيع المتوسطات الحسابية لمحاور الجانب التنظيمي.	27
247	المستويات الخمسة للحكم.	28
255	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الانعكاسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.	29
258	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الانعكاسات المتعلقة بمحور العلاقة مع الرئيس أو المشرف.	30
261	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الانعكاسات المتعلقة بمحور العلاقة مع زملاء العمل.	31
262	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الانعكاسات المتعلقة بمحور طبيعة العمل.	32

## قائمة الأشكال

265	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الانعكاسات المتعلقة بمحور ظروف العمل المادية.	33
268	رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الانعكاسات المتعلقة بالمصادر الشخصية.	34
275	شكل يوضح المتوسطات الحسابية لمصادر ضغوط العمل و انعكاساتها على أداء الموظفين.	35
277	نموذج يوضح مصادر و انعكاسات ضغوط العمل على أداء موظفي مصالح التدريس.	36

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
300	الاستمارتين الإستبائيتين للدراسة في صورتها الأولى.	01
308	الاستمارة الاستبائية الأولى للدراسة في صورتها النهائية المتعلقة بمصادر ضغوط العمل	02
311	الاستمارة الاستبائية الثانية للدراسة في صورتها النهائية المتعلقة بانعكاس مصادر ضغوط العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة.	03
313	أسماء السادة الأساتذة المحكمين للاستمارتين	04
314	الهيكل التنظيمي للجامعة	05



# المقدم

## مقدمة:

تعد ضغوط العمل ظاهرة كثر الحديث عنها في السنوات الأخيرة، وأصبحت حديث الساعة بين الأفراد وفي جميع الأوساط المهنية والأسرية، نظرا لمتطلبات الظروف التي يعيشها الإنسان والتي باتت تتقل كاهله لعدم قدرته على مواجهتها أو التكيف معها.

من جهة أخرى فإن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن الضغوط، ذلك أنها كانت ملازمة له منذ وجوده على سطح الأرض، غير أن المشكلة الأساسية في هذا كله تكمن في درجة أو حدة تعرضه لها، لأن استمرار تعرض الفرد لفترة طويلة للضغط ينعكس بالسلب على حالته النفسية والجسدية.

من هذا المنطلق بدأ انشغال الباحثين والمتخصصين في المجالات النفسية، الاجتماعية، الطبية والتنظيمية، وظهور العديد من النظريات والنماذج المفسرة لظاهرة ضغوط العمل ولعل المجال البارز الذي انصب البحث فيه هو المجال التنظيمي أو الإداري، فالمنظمات في الوقت الحاضر أصبحت السمة البارزة والمميزة لتقدم المجتمعات وداخل هذا الكيان أي المنظمة يوجد مجموعات من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين هذه الأخيرة، ومن منظور آخر فالفرد يعمل لسد حاجاته ومتطلباته اليومية، ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل داخلها.

ولكن نجد أنه في كثير من الأوقات ما يواجه الأفراد العاملون أو الموظفون مواقف وظروف ومتطلبات عمل تفوق طاقتهم، ينتج عنها تعرضهم لحالات الاضطراب والقلق والإحباط وغيرها من المظاهر التي لها علاقة بضغوط العمل وهذا ما دفعنا إلى محاولة تسليط الضوء على هذه الظاهرة من خلال التطرق إلى مصادر ضغوط العمل وأهم النماذج والنظريات التي بحثت في هذا الموضوع والنتائج السلبية التي تعود على الفرد من شعور بعدم الرضا وانخفاض في الدافعية للعمل والشعور بالإرهاق وعدم التوازن النفسي والجسمي

مما يؤثر على مستوى وجودة أدائه في العمل، وخاصة إذا ما تعلق الأمر بمنظمة تعد من أكثر المنظمات أهمية في المجتمع ألا وهي الجامعة هذا الصرح الذي يعد مركز إشعاع فكري وحضاري يساهم بشكل فعال في تقديم الكفاءات للمجتمع، وإن من أهم عوامل نجاح هذه المنظمة قدرتها على تكوين الأطارات اللازمة من أجل إنجاز العملية التعليمية، ومن هنا يبرز دور الإدارة الجامعية بمختلف مستوياتها في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ويتوقف ذلك على مدى توفر المناخ الملائم والظروف المساعدة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

من هنا جاء هذا البحث لدراسة الضغوط التي يواجهها الموظفون بالجامعة وانعكاساتها خاصة على أداء الموظفين، لذلك قسم هذا البحث إلى ستة فصول، أربعة فصول نظرية وفصلين في الجانب الميداني.

حيث يتناول الفصل الأول موضوع الدراسة أين تم طرح إشكالية البحث وختمت هذه الأخيرة بتساؤلات للإجابة عليها من خلال البحث الميداني، كما تطرقنا فيه إلى توضيح أهمية وأهداف البحث والدراسات السابقة ليختم هذا الفصل بتقديم التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث.

وتضمن الفصل الثاني متغير ضغوط العمل من حيث المفهوم وأهم المفاهيم المرتبطة به ومصادره وأهم النظريات والنماذج المفسرة والنتائج والآثار والأساليب التنظيمية والفردية لمواجهة ضغوط العمل.

أما الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى مفهوم الإدارة وتعريفها وأهميتها وخصائصها والنظريات التي بحثت فيها، وأنواعها والمبادئ السلوكية فيها وأهم الدعائم الأساسية لها وكذا التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة، بعدها تم التعرض لماهية الإدارة الجامعية.

أما الفصل الرابع فقد تم تخصيصه لمتغير الأداء الوظيفي من تعريفه وأنواعه، العوامل المؤثرة فيه، ومحدداته، إدارة الأداء، أبعاده، قياسه، تقييم الأداء، لنختم الفصل بتوضيح العلاقة بين الأداء وضغوط العمل.



في حين تم في الفصل الخامس توضيح إجراءات البحث، من حيث المنهج ومجتمع البحث والعينة المختارة والأدوات المستخدمة، وصدق وثبات أداة الدراسة.

وخصص الفصل السادس لعرض ومناقشة نتائج البحث، ثم ليأتي في آخر البحث تقديم التوصيات والمقترحات وختم البحث بخاتمة.

الجانب

النظري

# الفصل الأول :

## موضوع الدراسة

أولاً- إشكالية الدراسة.

ثانياً- أهمية الدراسة.

ثالثاً- أهداف الدراسة.

رابعاً- الدراسات السابقة.

خامساً- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

## أولاً- إشكالية الدراسة:

إن من أبرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمي وتغلغله في شتى المجالات فالمنظمات اليوم أخذت تتزايد بشكل سريع، وذلك لقدرتها الفاعلة على تلبية حاجات المجتمع المتعددة ويمكن القول أن الإنسان اليوم أصبح في رحلة مع المنظمات، وعلى اعتبار أن المنظمة لا تنشأ بصورة تلقائية وأنها تتشكل نتيجة الاتفاق بين أطراف عدة، من حيث تحديد مجال النشاط والأهداف المرجوة كما تعتبر التنظيمات الإدارية وحدات اجتماعية تتألف من أفراد يعملون معا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال العمليات التنظيمية من تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة والتي تدخل ضمن وظائف ومهام الإدارة، هذه الأخيرة أصبحت تشكل جزءا لا يمكن الاستغناء عنه في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء بالنسبة للفرد أو المجتمع أو الدولة وذلك لدورها الفاعل في تحقيق أهداف هذه الأطراف.

وحيث أن جميع المنظمات سواء كانت صناعية، تجارية أو خدماتية فإنها تتكون من مجتمع داخلي وخارجي، تسعى إلى إشباع حاجاته المتعددة والمختلفة وهذا لا يتأتى إلا بوجود إدارة فاعلة تملك من القدرة ما يمكنها من مواجهة التحديات وإلى أفراد لديهم المهارة في إدارة الجهاز الإداري والقيام بواجباتهم بكفاءة وفعالية.

ومن زاوية أخرى ونظرا لاعتبار أن الإدارة يسيرها عدد من الأفراد الذين أوكلت إليهم مهام تعتبر هي الأساس والمحرك الرئيسي للمنظمة ونظرا لحجم ونقل هذه المهام فإن تعرض هذه الفئة من الأفراد للضغوط يكون أكثر من أي أشخاص آخرين، فضغط العمل يعتبر جزء من بيئة العمل المادية والنفسية ذلك لأن ضغط العمل يحدث عندما تكون طبيعة وحجم المواقف والظروف المحيطة بالفرد تفوق طاقته الفسيولوجية، النفسية، الذهنية وخارج نطاق خبرته ومهارته في العمل، بحيث يكون غير قادر على التكيف مع الجوانب المتعلقة بعمله وعجزه على معالجتها كليا أو جزئيا واستمرار التعرض لهذه الظروف والمواقف

بصورة متكررة من شأنها إحداث ضغط لدى الفرد العامل، وتعتبر ضغوط العمل من أبرز التحديات التي تواجه العامل، حيث يتولد عنها المطالبة بأشياء لا يستطيع تحقيق الاستجابة التلقائية لها مما تظهر لديه العديد من المظاهر كالإرهاق، الإجهاد، تفشي القلق، مشاعر الإحباط، الغضب والاكئاب.

كما تعتبر ضغوط العمل هي الحالة التي تنتج على ضعف الانسجام بين الموظف وبيئة العمل التي تفرض عليه متطلبات متزايدة تفوق قدرته، وتبقى الوظيفة جزءاً أساسياً من حياة الأفراد ومصدر سعادة وشقاء لهم.

ويعزى قدر كبير من هذه الضغوط إلى عدم ملائمة بيئة العمل، لذا تجدر الإشارة إلى أنه في السنوات الأخيرة تزايد اهتمام الباحثين بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء، وأعتبر الباحثون بأن الضغوط ليست جميعها ضارة، حيث أكدوا بأن تعرض الفرد للضغوط المعتدلة يشكل لديه تحدياً ويستثير نشاطه وحماسه للعمل، مما يزيد من رغبته في الإنجاز، وفي هذا الصدد يقول (هانز سيلاي-HANS SELYE) (1975) الأب الروحي لمفهوم الضغط "الضغوط هي الحياة، وغيابها يعني الموت". غير أنه وفي الوقت الذي نعيش فيه بلغت الضغوط إلى حد تجاوز القدرة على احتماله أو التعايش معه، وأضحت هذه الأخيرة تمثل المشكلة الصحية الأوسع والأكثر انتشاراً في دول العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تشير الدراسات إلى أن ما بين (80-90%) من حوادث الصناعة كانت بسبب الضغوط، وأن الأضرار الناتجة عن الضغط تقف وراء أكثر من (70%) من حالات التغيب عن العمل، كما أن الأمراض الناتجة عن الضغوط تكلف الاقتصاد الأمريكي حوالي (100) بليون دولار سنوياً وتقدر الخسارة الناتجة عن ذلك في الإنتاجية بحوالي (17) بليون دولار سنوياً.

وفي اليابان تم استحداث مصطلح جديد هو (Karashi) والذي يرمز إلى الموت بسبب الإفراط في العمل وقد توصلت الحكومة اليابانية إلى أن (43%) من الموظفين يشعرون بالقلق نتيجة تخوفهم من حدوث هذا الأمر أي الموت بسبب الإفراط في العمل.

كما اعتبر البعض بأن الضغط أصبح مرض القرن الحادي والعشرين حيث أطلقوا عليه اسم "القاتل الصامت" (Silence Killer).<sup>(1)</sup>

ونظرا لطبيعة وحجم المسؤولية الملقاة على عاتق الهيئة الإدارية فإن تعرضها للضغوط بشكل مستمر قد ينتج عنه انعكاسات على أدائها لمهامها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمنظمة تعد من أهم المنظمات بالمجتمع، من حيث ما تقدمه من موارد بشرية تتمتع بالكفاءة اللازمة لخدمة وتطور المجتمع فالجامعة تعتبر مركز إشعاع حضاري وعلمي وأساس تقدم وتطور المجتمعات، من خلال ما تقدمه من إنجازات علمية وتكنولوجية ذلك أنها تشكل الحيز الأكبر أهمية في العملية التعليمية بما تقدمه من كوادر علمية متميزة من شأنها تحقيق التنمية الشاملة، وعلى المدى البعيد مع مختلف مؤسسات المجتمع وداخل هذا البناء التنظيمي المتكامل من حيث الهيكل التنظيمي المتميز والإطارات الأكفاء التي تعمل كلها من أجل هدف واحد وهو تحقيق الأفضل للطالب الجامعي والذي يعد من أهم مخرجات الجامعة، لذا نجد أن جميع الجهود تتضافر فيما بينها من أجل توفير مناخ جيد وبيئة عمل مناسبة من جميع النواحي النفسية والصحية لتقديم أحسن الخدمات.

ولأنه لا تخلوا أية وظيفة من ضغوط العمل سواء تعلق الأمر بالعوامل الخارجية، التنظيمية أو حتى الفردية منها، فإن ذلك سينعكس حتما على أداء الموظف خاصة أن الأداء الوظيفي في الجامعة يعتبر من أهم المؤشرات التي تنعكس على جودة التعليم الجامعي، فالجامعة تسعى دائما إلى المعادلة بين ما يسعى الأفراد إلى تحقيقه وما تهدف إليه الجامعة من أهداف من خلال الخدمات المتعددة وكلها تنصب في خدمة الطالب الجامعي والأساتذة والموظفين هذه الفئة التي تلعب دورا هاما في تحقيق جزء معتبر من أهداف الجامعة وهي موظفي مصالحي التدريس.

ونظرا لطبيعة المهام التي يقومون بها وخاصة في وقتنا الحاضر ومع تزايد عدد الطلبة في الجامعة فإن أعباء العمل في تزايد مستمر، انطلاقا من بداية السنة وما تحمله من ضغوطات إلى غاية نهاية السنة الجامعية، ومن هنا جاءت رغبة الباحثة في دراسة الضغوط

التي قد تتعرض لها هذه الفئة من الموظفين وانعكاساتها على أداهم للمهام الموكلة إليهم، وعليه فإن إشكالية الدراسة تطرح التساؤلات التالية:

1. ما هي مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة وما طبيعتها؟
2. هل الضغوط التي يتعرض لها الموظفون بمصالح التدريس مصادرها تنظيمية؟
3. هل هذه الضغوط التي يتعرض لها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة مصادرها شخصية؟
4. ما هي مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة؟
5. هل لضغوط العمل الذي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس انعكاس على أدائهم في العمل؟
6. إلى أي مدى يمكن لضغوط العمل أن تنعكس على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة؟

## ثانيا- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيث طبيعة الموضوع، فضغوط العمل أصبحت من المواضيع الهامة التي جلبت الكثير من الباحثين في مختلف المجالات، حيث وجهت جهودهم للتعرف على طبيعة ضغوط العمل من حيث معرفة مسبباتها ومصادرها والآثار والانعكاسات التي تتركها نفسية كانت أم جسدية أو حتى اجتماعية، فكثيرا ما يواجه الموظف أو العامل داخل مكان عمله ظروف مختلفة يتعرض من خلالها إلى حالات من القلق، الاضطرابات، الإحباط والانعكالات المتكررة.

ونظرا لقلّة الدراسات إن لم تكن منعدمة في التطرق لهذا الموضوع من الجانب الاجتماعي وانحصاره في الدراسات التي تناولته من الجانب النفسي والإداري.

من خلال هذا كله فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا الموضوع داخل منظمة هامة من منظمات المجتمع وهي الجامعة، للتعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل سواء كانت تنظيمية أو فردية، والتي تمس إدارة من إدارتها وهي مصالح التدريس، بغية تقديم بعض المقترحات التي يمكن إتباعها للتخفيف من حدة ضغوط العمل.



## ثالثاً- أهداف الدراسة:

على اعتبار أن المورد البشري له دور أساسي في المنظمة فمن المهم جداً توفير المناخ الملائم الذي يسمح له بأداء مهامه بكل كفاءة وتميز، لذا وجب أو من الواجب الإحاطة بجميع الجوانب التي من الممكن أن تحول دون أدائه لمهامه، ودراستنا هذه تهدف إلى محاولة توضيح وإبراز الجوانب التي تمس الفرد العامل أو الموظف والتي تتمثل في الضغوط اليومية التي يتعرض لها بصورة مستمرة والتي تشترك فيها أسباب ومصادر عديدة، سنحاول التعرض لها في هذه الدراسة من خلال محاولتنا تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفي مصالح التدريس بالجامعة.
- التعرف على مستوى تعرض موظفي مصالح التدريس لضغوط العمل.
- التعرف على انعكاسات الضغوط التي يتعرض لها الموظفون على أدائهم الوظيفي.
- محاولة الوصول إلى توصيات تعالج مشكلة ضغوط العمل لدى موظفي مصالح التدريس وذلك بناء على نتائج الدراسة.

## رابعاً- الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أو المشابهة دور حيوي بالنسبة للبحوث فهي تمد الباحث بالفروض وتوضح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث.

كذلك تمكن الدراسات السابقة الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة ويستطيع عن طريق المقارنات أن يكشف أوجه الاختلاف<sup>(2)</sup>، ويشترط في الدراسات السابقة أن تكون لها موضوعاً وهدفاً ونتائجاً وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات فالدراسة تصبح بذلك أكثر تفصيلاً ودقة<sup>(3)</sup>.

ونظراً لأهمية الدراسات السابقة في توجيه وإثراء موضوع البحث فقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا وهو ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية وفيما يلي سيتم عرض هذه الدراسات.

### 1- دراسة قامت بها حنان عبد الرحيم الأحمدى (2000):

حول ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر و الأعراض.

استهدفت هذه الدراسة إلقاء الضوء على مشكلة ضغوط العمل لدى الأطباء من خلال توضيح ماهية ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها، التعرف على مدى اختلاف مصادر ضغوط العمل باختلاف الخصائص المهنية والشخصية وقياس مستوى ضغوط العمل من خلال قياس أعراضها النفسية والجسمية.

#### 1.1- منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي.

## 2.1- عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة عشوائياً حيث تم استقصاء عينة مكونة من (900) طبيب في سبعة مستشفيات حكومية، وثلاث مستشفيات خاصة بنسبة (16%) من إجمالي الأطباء في مدينة الرياض.

## 3.1- أدوات الدراسة:

تم في هذه الدراسة استخدام الاستبانة لجمع البيانات وقياس المتغيرات للإجابة على تساؤلات الدراسة والاسترشاد بمقياس (OSI Occupation Stress Indicator).

## 4.1- نتائج الدراسة:

بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فقد بينت وجود بعض الأعراض الجسمية بدرجات متوسطة لبعض أفراد عينة الدراسة بلغت (41%) أحيانا وبدرجة عالية لدى نسبة منهم تصل إلى (31%) كما تبين وجود أعراض نفسية بدرجة أقل تصل أحيانا إلى (25%) من إجمالي العينة بينما تنتشر الأعراض النفسية بدرجة عالية لدى (25%) من أفراد العينة مما بعد مؤشرا على ارتفاع مستوى الضغوط.<sup>(4)</sup>

## 2- دراسة قام بها ربحي مصطفى عليان ومحمد خير سليم أبو زيد (2002):

ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية والخاصة في الأردن.

- تحليل متغيرات ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في المكتبات الجامعية والتعرف على مدى علاقة هذه المتغيرات مع بعضها البعض.

– معرفة فيما إذا كانت هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية في مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، الخبرة في مجال المكتبات، التخصص، الجامعة، مكان العمل، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي.

## 1.2- منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

## 2.2- عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية وكان عددهم (459) موظف.

## 3.2- أدوات الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة وتكونت من جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: تكون من سبعة متغيرات مستقلة.
- الجزء الثاني: تكون من (60) عبارة اشتمل على مصادر ضغوط العمل.

## 4.2- نتائج الدراسة:

توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن العاملين في المكتبات الجامعية من حملة الشهادات المتوسطة يعانون من مشكلات الكفاءة في العمل أكثر من زملائهم من حملة الشهادات الأخرى.
- كما أن العاملون في المكتبات الجامعية في الأردن من حملة الثانوية العامة أو دون ذلك يعانون من ضغوط العمل بسبب غموض الأدوار والعوامل التنظيمية في المكتبة.
- كذلك تؤثر الخبرة في العمل على متغيرات الكفاءة والحوافز لدى العاملين في المكتبات الجامعية.<sup>(5)</sup>

**3- دراسة ماجد فهد القرشي (2010):**

حول ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في مراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.
- التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في مراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.
- التعرف على الأساليب التي يلجأ إليها العاملون في المراكز الحدودية الشرقية لمواجهة آثار ضغوط العمل.

**1.3- منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

**2.3- عينة الدراسة:**

تكون مجمع الدراسة من العاملين في المراكز الحدودية في المنطقة الشرقية من أفراد برتبة ضباط وعددهم (2000) شخص وتم اختيار عينة حجمها (367) شخص من مجتمع الدراسة.

**3.3- أدوات الدراسة:**

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته للإجابة على أسئلة الدراسة.

**4.3- نتائج الدراسة:**

إن مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في المراكز الحدودية بالمنطقة الشرقية في عينة الدراسة يعد بوجه عام متوسطاً.

أهم مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بالمراكز الحدودية بالمنطقة الشرقية جاء مرتباً تنازلياً وفق الترتيب التالي: البيئة المادية، العبء الوظيفي، غموض الدور، العلاقات في العمل، المشاركة في صنع القرار بالقيادة.

أهم الأساليب التي يلجأ إليها العاملين لمواجهة ضغوط العمل هي اللجوء إلى ذكر الله، الصلاة، قراءة القرآن، الاستغفار، الابتعاد قدر الإمكان عن الأشخاص المثيرين للمشكلات وطلب الإجازة للراحة من ضغوط العمل.<sup>(6)</sup>

#### 4- دراسة تغريد زياد عمار (2006):

حول أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الداخلية المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

#### 1.4- منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

#### 2.4- عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية والأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى، الأزهر والجامعة الإسلامية وبلغ عددهم (1486) فرداً، وشكلت عينة الدراسة (30%) من مجتمع الدراسة الأصلي حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية.

#### 3.4- أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة، كما استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات كان منها معامل الارتباط (T-Test)، تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، اختبار شيفيه (Scheffe Test) ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson).

## 4.4- نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، التخصص، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومكان العمل في الجامعة) على الإحساس بضغط العمل، بينما وجدت اختلاف في مستوى الشعور بضغط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية (صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء الدور النوعي والكمي، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية اتجاه الآخرين، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة، فرص النمو والتقدم، المشاركة في اتخاذ القرارات). بينما لم يكن لطبيعة العمل (إداري/أكاديمي) أثر على الإحساس بضغط العمل.<sup>(7)</sup>

## 5- دراسة وليد عبد المحسن الملحم (2007):

حول ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- دراسة مصادر ضغوط العمل لدى حراس الأمن ومستويات هذه الضغوط.
- التعرف على توجه حراس الأمن نحو التسرب الوظيفي.
- معرفة نوع العلاقة بين مستويات ضغوط العمل والميل نحو التسرب الوظيفي لدى حراس الأمن.

## 1.5- منهج الدراسة:

اعتمده هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

**2.5- عينة الدراسة:**

تم اختيار مفردات عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية البسيطة، وتكونت عينة الدراسة من (560) من عمال الحراس في شركات الحراسات الأمنية

**3.5- أدوات الدراسة:**

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، وقد تضمنت عدة محاور وفقا لتساؤلات وأهداف الدراسة، كما خضعت الاستبانة لمقاييس الصدق والثبات.

**4.5- نتائج الدراسة:**

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن مستوى ضغوط العمل الخاص بمحور العبء الوظيفي وغموض الدور، التطور والترقي الوظيفي، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية مرتفع.
- أن أهم الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة بالتطور والترقي الوظيفي ويلبها الضغوط الخاصة بظروف العمل ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية.
- هناك ميل واضح للعينة لترك العمل.(8)

**6- دراسة بن زروال فتيحة (2007):**

حول أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد (المستوى، الأعراض، المصادر واستراتيجيات المواجهة) دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالحماية المدنية، البريد، مصلحة الإستعجال والتوليد بولاية أم البواقي.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين "أنماط الشخصية (أ . ب . ج) بكل أبعادها والإجهاد من حيث مستواه، أعراضه، مصادره المهنية واستراتيجيات مواجهته".

**1.6- منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي.



## 2.6- عينة الدراسة:

تم اختيار مفردات عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة المقصودة وتكونت عينة الدراسة من 395 فردا.

## 3.6- أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة مقياس نمط الشخصية، مقياس الإجهاد لقياس مستواه وأعراضه، مقياس مصادر الإجهاد المهني، مقياس استراتيجيات مواجهة الإجهاد.

## 4.6- نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة موجبة دالة بين نمط الشخصية (أ) ومستوى الإجهاد التالية: العلاقة بالرؤساء، عبء العمل، الحوافز والنمو المهني، طبيعة العمل، العلاقة بالناس، وسائل العمل وظروفه الفيزيائية، العلاقة بالزملاء.
- علاقة سالبة دالة بين نمط الشخصية (ب) ومصادر الإجهاد التالية: العلاقة بالرؤساء، العلاقة بالزملاء، العلاقة بالناس، عبء العمل، الحوافز والنمو المهني، طبيعة العمل، وسائل العمل وظرفه الفيزيائية.
- علاقة موجبة دالة بين نمط الشخصية (ج) ومصادر الإجهاد التالية: العلاقة بالزملاء، العلاقة بالرؤساء، طبيعة العمل، عبء العمل، مستوى التأهيل المهني، وسائل العمل وظروفه الفيزيائية، العلاقة بالناس.<sup>(9)</sup>

## 7- دراسة عمر مصطفى محمد النعاس (2004):

قام الباحث بدراسة حول العلاقة بين الضغوط المهنية والصحة النفسية سعياً منه لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تعرض العاملين للضغوط المهنية.

– التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية والصحة النفسية لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء لمدينة مصراته.

### 1.7- منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

### 2.7- عينة الدراسة:

قام الباحث بحصر جميع الموظفين بمجتمع البحث والبالغ عددهم (822) فرداً.

### 3.7- أدوات الدراسة:

لجأ الباحث إلى استخدام أدوات جاهزة لقياس الضغوط المهنية والصحة النفسية إضافة إلى استمارة المتغيرات الديمغرافية "المعلومات الشخصية".

### 4.7- نتائج الدراسة:

لقد جاءت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

– أن العلاقة بين الضغوط المهنية والصحة النفسية ضعيفة جداً لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة مصراته.

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية والصحة النفسية لدى العاملين بالشركة. (10)

## 8- دراسة عبد الفتاح صالح خليفات و شرين محمد المطارنة (2010):

حول 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 الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن.

### 1.8- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

## 2.8- عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة من معلمي المدارس الأساسية في مديريات التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن حيث بلغ حجم العينة الكلي (1099) معلما ومعلمة.

## 3.8- أدوات الدراسة:

تم استخدام أداتين لقياس أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي تمثلتا في استباننتين.

## 4.8- نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطا وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، العمر والحالة الاجتماعية.<sup>(11)</sup>

## 9- دراسة قامت بها LISA BELLINGHAUSEN (2006):

حول الضغوط في عالم الشغل.

طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين في ستة شركات كبرى بفرنسا.

## 1.9- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

## 2.9- عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (11755) عامل وعاملة مقسمين على ستة فئات عمرية.

## 3.9- أدوات الدراسة:

تم استخدام نموذج (كوهين-COHEN) وزملائه (1983) والذي يمثل سلم تطبيقي

لنموذج شرح الضغوط لـ(لازريس-LAZARUS) و(فولكمان-FOLKMAN)(1966) كما

استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة.<sup>(12)</sup>

## 4.9- نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها:

- إيجاد علاقة بين مستوى الضغط والجنس حيث أن مستوى الضغط وجد مرتفعا عند النساء أكثر منه عند الرجال.
- وجدت أن الفئة الأكثر تعرضا للضغوط هي الفئة العمرية التي تقع بين (25) و(34) سنة بينما تقل الضغوط عند الفئات العمرية التي تقع بين (45) و(54) سنة.
- وجود مستوى عال من الضغوط عند العمال الذين ينتمون إلى الإدارة الدنيا والموظفين في الإدارة العليا بينما ينخفض مستوى الضغط عند الموظفين في الإدارة الوسطى.

## 10- تعليق عام على الدراسات السابقة:

إن موضوع دراستنا يدور حول ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية وذلك من خلال التطرق إلى مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في مصالح التدريس بالجامعة وانعكاسات هذه الضغوط على أدائهم في العمل وبعد استعراضنا لبعض الدراسات حول موضوع الدراسة يمكن توضيح ما يلي:

## 1.10- هدف الدراسة:

تنوعت أهداف هذه الدراسات بتنوع عناوينها ومكان إجرائها وقد هدفت جل الدراسات إلى دراسة طبيعة ضغوط العمل من خلال مصادرها لدى العاملين مثال ذلك دراسة قامت بها (حنان عبد الرحيم الأحمدي)(2000)، ودراسة (ربحي مصطفى عليان ومحمد خير سليم أبو زيد)(2002) و(محمد خير سليم أبو زيد)(2004) ودراسة (ماجد فهد القرشي)(2010)، أما دراسة (بن زروال فتحة)(2008) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين أنماط الشخصية (أ.ب.ج) والإجهاد من حيث مستواه، أعراضه، مصادره، أما دراسة (LISA BELLINGHAUSEN)(2006) فقد تناولت في دراستها موضوع ضغوط العمل في مكان العمل والتي تهدف من خلالها إلى دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات كالسن، الجنس، طبيعة الوظيفة وأثرها على مستوى ضغوط العمل.

في حين جاءت دراسة (عبد الفتاح صالح خليفات وشرين محمد المطارنة)(2010) للتعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي، ودراسة (عمر مصطفى محمد النعاس)(2004) والتي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية والصحة النفسية، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى التعرف على مصادر ومستويات ضغوط العمل لدى موظفي مصالح التدريس بالجامعة وانعكاسات هذه الأخيرة على أدائهم في العمل.

## 2.10- العينة:

اختلفت الدراسات في اختيار فئة عيناتها فمنها من تم إجرائها على الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية كدراسة (حنان عبد الرحيم الأحمدى) (2000)، ومنها من أجريت على العاملين بالجامعة مثال ذلك الدراسة التي قام بها (ربحي مصطفى عليان ومحمد خير سليم أبو زيد) (2002) ودراسة (تغريد زياد عمار) (2006) وكذلك بالنسبة للدراسة الحالية فقد تم إجرائها على الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة، أما عدد أفراد العينة وطبيعة المبحوثين فقد تراوح عدد أفراد العينة في هذه الدراسات ما بين (300) كالدراسة التي قام بها (ماجد فهد القرشي) (2010)، و(1099) في الدراسة التي قام بها كل من (عبد الفتاح صالح خليفات وشرين محمد المطارنة) (2010)، أما بالنسبة للدراسة الحالية فبلغ عدد أفراد العينة (87) فرداً.

## 3.10- أداة الدراسة:

اختلفت أغلب الدراسات الاستمارة كأداة للدراسة مثال ذلك دراسة (حنان عبد الرحيم الأحمدى) (2000)، دراسة (ربحي مصطفى عليان) (2004)، دراسة (ماجد فهد القرشي) (2010)، دراسة (تغريد زياد عمار) (2006)، في حين استخدم كل من (بن زروال فتيحة) (2007) و(عمر مصطفى محمد النعاس) (2004)، و(عبد الفتاح صالح خليفات وشرين محمد المطارنة) (2010) فقد اعتمدت هذه الدراسات على مقاييس جاهزة لقياس مصادر الإجهاد وقياس أثر ضغوط العمل، وقد تم استخدام استمارتين في الدراسة الحالية، استمارة للتعرف على مصادر ضغوط العمل واستمارة ثانية لمعرفة انعكاسات ضغوط العمل على الأداء.

## 4.10- النتائج:

توصلت معظم الدراسات إلى وجود ضغوط العمل ولكنها تختلف من حيث مصادرها ومستوى التعرض لها.

وبالنسبة للدراسات التي تناولت دراسة ضغوط العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات كالدراسة التي قام بها كل من (عبد الفتاح صالح خليفات وشرين محمد المطارنة) (2010) حول أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي حيث تم التوصل إلى أن مستوى الضغوط كان متوسطا في تأثيره على الأداء والدراسة التي قام بها (عمر مصطفى محمد النعاس) (2004) والتي توصل من خلالها إلى أن العلاقة بين الضغوط المهنية والصحة النفسية ضعيفة جدا، أما الدراسة التي قامت بها (LISA BELLINGHAUSEN) (2006) فقد وجدت أنه توجد علاقة بين مستوى ضغوط العمل وبعض المتغيرات والمتمثلة في السن والجنس وطبيعة الوظيفة ولكن بنسب مختلفة.

#### 5.10- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما تم ملاحظته أن هذه الأخيرة كانت أكثر تركيزا على مصادر ضغوط العمل، فجاءت الدراسة الحالية للتعرض لهذه المصادر وخاصة انعكاساتها على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مصالح التدريس بالجامعة. وكون البحث تراكمي فلا يمكن إنكار استفادتنا من الخلفية النظرية ومن المنهج وأدوات جمع البيانات المتبعة في هذه الدراسات التي كان لها الفضل في توضيح سيرورة البحث خاصة في بناء الاستمارة وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

### خامسا- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

إن تحديد المفاهيم في أي دراسة أو بحث علمي أمر غاية في الأهمية وخاصة في البحث الاجتماعي والذي يستمد مفاهيمه من الواقع المدروس وكلما تم تحديد متغيرات الدراسة بصورة دقيقة وواضحة كلما كان في ذلك تسهيل لإدراك المعاني والأفكار المعتمدة في البحث<sup>(13)</sup> وعليه فإن المفاهيم التي تم استخدامها في هذه الدراسة هي:

#### 1- الضغط:

هو حالة من التوتر والقلق يصيب الموظف عند تعرضه لمواقف وظروف تفوق إمكانياته والذي سنقوم بقياسه في بحثنا هذا.

#### 2- العمل:

هو النشاط أو المهنة التي يقوم بها الفرد مقابل أجر مادي.

#### 3- ضغوط العمل:

هي المواقف والظروف التي يتعرض لها الموظف بمصلحة التدريس، والتي تسبب له شعور بالتوتر والقلق، مما ينتج عنها ردود أفعال تظهر في سلوكه والتي تنعكس على أدائه بشكل سلبي، و سنحاول في بحثنا هذا بمحاولة معرفة المصادر المسببة لهذه الضغوط.

#### 4- الانعكاسات:

نقصد بالانعكاسات في هذا البحث هي الأثر العائد على الأداء بسبب وجود ضغوط، حيث سنقوم بقياس مستوياتها من خلال ربطها بحددة ضغوط العمل.

#### 5- الأداء الوظيفي:

وهو الجهد الذي يبذله الموظف الإداري من خلال المهام الموكلة إليه و الذي قد يتأثر مستواه بعوامل و ظروف كثيرة منها ضغوط العمل.



## 6- الهيئة الإدارية:

وهي إدارة من إدارات الجامعة يطلق عليها مصلحة التدريس مكلفة بتنفيذ مهام

متعلقة بـ:

- التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد.
- الإشراف على عملية تحويلات الطلبة.
- متابعة طلبات العطل الأكاديمية والتجميد للطلبة.
- متابعة الحالة التأديبية للطلبة.
- الإشراف على تسجيلات طلبة الماستر.
- إعداد نسخ طبق الأصل، شهادات النجاح لطلبة الليسانس والماستر عند الطلب.
- الاحتفاظ بشهادة النجاح ليسانس الخاصة بطلبة الماستر خلال فترة الدراسة وتسليمها لمصلحة الشهادات التابعة للكلية عند تخرج الطالب وتسليمه للطلبة الراسبين في طور الماستر عند الطلب.
- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية للطلبة.
- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات لملف الخدمة الوطنية للطلبة.
- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات لملف التأمينات للطلبة.
- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات لمختلف الإحصائيات البيداغوجية للطلبة.
- متابعة وضعية الطلبة الأجانب.
- إعداد الحصيلة النهائية لنتائج الطلبة.
- إعداد نسخة ثانية لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة الضياع أو التلف.
- متابعة ومراجعة محاضر المداورات والاحتفاظ بنسخة منها.
- التنسيق والمتابعة لمصالح متابعة التعليم والتقييم التابعة للكلية.

**7- الموظفون بمصالح التدريس:**

وهم جميع الموظفين الدائمين في مصالح التدريس بالجامعة والتي ستطبق عليهم الدراسة الميدانية.

**8- المنظمة الجزائرية:**

ونقصد بها في بحثنا هذا الجامعة باعتبارها منظمة فاعلة من منظمات المجتمع الجزائري.

## قائمة الهوامش

- 1- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 159.
- 2- حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 225.
- 3- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008، ص 91.
- 4- حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر و الأعراض، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 5- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 293-329.
- 6- ماجد فهد سعود القرشي: ضغوط العمل و أثرها في دوران العمل بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 7- تغريد زياد عمار: أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية و الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
- 8- وليد عبد المنعم الملحم: ضغوط العمل و علاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية

الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة عامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

9- بن زروال فتيحة: أنماط الشخصية و علاقتها بالإجهاد (المستوى، الأغراض، المصادر، و استراتيجيات المواجهة) دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالحماية المدنية، البريد مصالحتي الإستعجالات و التوليد بولاية أم البواقي، أطروحة دكتوراه غير منشورة بعلم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

10- عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوط المهنية و علاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، إدارة المطبوعات و النشر، مصراته، الجماهيرية العظمى، 2008.

11- عبد الفتاح خليفات، شرين المطارنة: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، (العدد 1 و2) المجلد 26، مجلة جامعة دمشق، سورية، 2010.

12- LISA BELLINGHAUSEN: LE STRESS DANS LE MONDE PROFESSIONNEL: MODE OU REALITE A ENJEUX MULTIPLES  
Mémoire de Doctorat, université Paris Descartes, France, 2006.

<http://lisabellinghausen.files.wordpress.com/2011/05/memoire-le-stress-professionnel.pdf>, 09/04/2014.

13- JOHANN MOUTON HC MARAIS: BASIC CONCEPTS IN THE METHODOLOGY OF THE SOCIAL SCIENCES, HSR Publishers, Pretoria, South Africa, 1990.

# الفصل الثاني:

## ضغوط العمل

- أولاً- مفهوم ضغوط العمل وأهم المفاهيم المرتبطة به.
- ثانياً- أنواع الضغوط.
- ثالثاً- مصادر ضغوط العمل.
- رابعاً- النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل.
- خامساً- نتائج وأثار ضغوط العمل.
- سادساً- أساليب مواجهة ضغوط العمل.

أولاً- مفهوم ضغوط العمل وأهم المفاهيم المرتبطة به:

### 1- مفهوم ضغوط العمل:

تعتبر ضغوط العمل جزء من بيئة العمل المادية والنفسية وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع ضغوط العمل، وانتشار هذا المصطلح بشكل واسع وخاصة في عصرنا الحالي، إلا أن مفهومه يتباين من باحث لآخر، ويعود السبب في ذلك إلى كثرة الميادين والمجالات التي يستخدم فيها.

حيث يشير المعجم الوجيز إلى أن الأصل اللغوي لكلمة الضغط هو "ضغطه ضغطاً" عصره وزحمه، والكلام بالغ في إيجازه وعليه شدد وضيق، والضغط في "الطب" هو ضغط الدم الذي يحدثه تيار الدم على جدران الأوعية الدموية، وفي الهندسة هو القوى الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها، وفي الطبيعة الضغط الذي يرتكز على نقطة معينة بالفعل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة ويؤثر عليها في جميع الاتجاهات.<sup>(1)</sup>

ويرجع (سميث-SMITH) المعنى الاشتقاقي للمصطلح إلى الأصل اللاتيني، فيرى أن مصطلح الضغوط (Stress) مشتق من الكلمة اللاتينية (Strictus) بمعنى الشدة (Tightnes) الضيق (Narvow) والذي يرجع في أصله إلى الفعل (Stringere) والذي يعني يشد (Tighten)، ومعنى هذا أن الضغط يشير إلى مشاعر الضيق والقلق الداخلية التي يتعرض لها الكثيرون في ظروف ما.<sup>(2)</sup>

وقد اشتق المصطلح من الكلمة الفرنسية القديمة (Destesse) والتي تشير إلى معنى الاختناق والشعور بالضيق والظلم.

وباللغة الإنجليزية تعني كلمة ضغط "جهد مفرط" ويعني جهد مفرط يبذله الفرد للتأقلم مع حالة معينة، وهذا ما ينتج عنه في بعض الأحيان سلوك عدواني.<sup>(3)</sup>

والضغط بالفتح: هي الاضطراب والضيق والقهر.

وقد استخدم الباحثون العديد من الكلمات لتعريب هذا المصطلح، بالإضافة إلى الضغوط تستخدم كلمات (انعصاب- شدة- كرب- ضائقة- اضطهاد- وطأة - توتر مشقة- شد- تأزم نفسي- تعب نفسي- ضغط انفعالي- أزمة)، فهذه الكلمات لها علاقة بالضغوط وتعبير عنها، وهذا ما أدى إلى صعوبة وصف أو إعطاء تعريف محدد لمفهوم الضغط، ويبرز (لازاروس-LAZAREUSS) هذه التعددية إلى كثرة الميادين والمجالات التي يستخدم فيها هذا المفهوم.<sup>(4)</sup>

كما تعني كلمة الضغط أشياء مختلفة لمختلف الأشخاص ويمكن وصف الضغط على أنه الشعور بالتوتر أو القلق، وعلمياً تعتبر كل هذه المشاعر إظهار لخبرة الضغط وهي استجابة مبرمجة ومعقدة إلى التهديد المدرك والذي يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وسلبية، كما يمكن أن نعرف الضغط بأنه أسلوب متكيف يتم تهدئته من قبل الفروق الفردية، والذي يكون نتيجة لأي فعل أو موقف أو حدث والذي يفرض متطلبات خاصة على الشخص.

كما يمكن النظر إلى الضغط على أنه الاستجابة التي يقوم بها الشخص من أجل تعيين ظرف المثير والأفعال والمواقف والأحداث.<sup>(5)</sup>

وقد جاءت العديد من التعاريف من قبل الباحثين لمفهوم الضغوط نستعرض فيما يلي بعضها منها:

- تعريف (برينو-PARRINO): "الضغوط هي الاستجابة للمواقف الضاغطة في المسؤوليات والتهديدات الحقيقية أو التصويرية التي تنشأ عن البيئة".
- تعريف (بايلي وكوبر -BAILEY AND COOPER): "رد فعل يعتمد على كيفية تفسير الفرد أو تقييمه (الشعوري واللاشعوري) لدلالة الأذى والتهديد والحدث الذي يبعث على التحدي".<sup>(6)</sup>

- تعريف (كوبر ومارشال-COOPER AND MARSHAL): الضغوط هي مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل: غموض الدور وصراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء الفرد لعمل معين.
- تعريف (هال ومانسفيلد-HALL AND MANSFIELD): "الضغوط هي قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد.<sup>(7)</sup>
- من خلال هذه التعاريف نجد أن ضغوط العمل هي نتيجة للظروف والمثيرات البيئية التي تحيط بالفرد وبالتالي تؤثر عليه.
- تعريف (ماكجراث-MCGRATH): "الضغوط هي حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص.<sup>(8)</sup>
- تعريف العديلي: "الضغوط هي الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكاناته وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا عليه.<sup>(9)</sup>
- تعريف محمد جمال: "الضغوط ردود فعل الفرد اتجاه ظروف بيئة العمل التي تشكل تهديداً له وهي تشير لعدم توافق قدرات الفرد مع متطلبات العمل بصفة مستمرة تجعله من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه.<sup>(10)</sup>
- وفي تعريف للوكالة الأوروبية للأمن والصحة في العمل يتولد الضغط عندما يكون هناك اختلال بين متطلبات ومستلزمات العمل المفروضة على الفرد وقدرته على تلبيتها والتي ينتج عنها نتائج تعود على الجانب الصحي، العقلي، النفسي وعلى إنتاجية الفرد.<sup>(11)</sup>
- من خلال هذه التعاريف يتضح لنا بأن ضغوط العمل تمثل ردود أفعال نفسية وسلوكية وجسمية تصدر من الفرد وذلك نتيجة لتعرضه لمثيرات مختلفة، هذه المثيرات موجودة في المحيط الذي ينتمي إليه.



## 2- بعض المفاهيم المرتبطة بالضغط:

بعد تحديد مفهوم الضغوط سنحاول فيما يلي عرض بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الضغوط.

## 1.2- الإجهاد:

عملية فيسيولوجية تحدث نتيجة التعرض لضغط العمل الشديد أو المرتفع والذي يؤدي إلى الإرهاق الوجداني وتبدد الشخصية والشعور بقلة الإنجاز.<sup>(12)</sup>

يعرف الإجهاد على أنه استجابة تكيفية متوسطة بالخصائص الفردية أو العمليات النفسية الناتجة عن أي فعل أو موقف أو حدث خارجي والذي يضع متطلبات طبية ونفسية معينة على الفرد، وهذه الخصائص قد تشمل متغيرات كالعمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الصحة، الوراثة وما إلى ذلك، أما العمليات النفسية فقد تشمل هي الأخرى على مكونات الاتجاهات والقيم والمعتقدات وأبعاد الشخصية مثل النمط (أ) و(ب) ومؤخراً أضيف النمط السلوكي (ج).

كما يعني أيضاً الإجهاد مجموعة من المتغيرات الفسيولوجية والنفسية في الفرد استجابة لبعض التغيرات البيئية.<sup>(13)</sup>

ويشير الإجهاد إلى نتائج التعرض للضغوط على المدى الطويل والتي يعاني منها الفرد حيث تعبر عن ذاتها في الشعور بالإعياء والإنهاك وتظهر لديه في شكل صفات مثل الخوف والكآبة والتوتر وتعبر عن نفسها في صورة أعراض جسمية ونفسية مثل اضطراب الوجدان والمعارف وأعراض سلوكية كالزيادة في تدخين السجائر وتناول الكحوليات واضطرابات الأكل والعنف.

## 2.2- الأزمة:

يرادف بعض الباحثين بين الضغط والأزمة ولكن الضغط يختلف عن الأزمة، فالأزمة هي «عبارة عن موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة»، كما تعرف

على أنها «ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير»<sup>(14)</sup> تحدث بشكل مفاجئ تدفع بالفرد إلى استجابة آنية نحوها وبالتالي يؤدي بالفرد إلى مكابدة بعض المشكلات النفسية والصحية بعد حدوثها.

### 3.2- التعب:

لقد جاءت عدة تعريفات للتعب ركز كل تعريف على جانب معين، فمن منظور جهة العمل يعرفه (دريفر-DRIVER) بأنه "انخفاض القدرة على الاستمرار في العمل بسبب بذل الطاقة" أما من المنظور الذي يهتم بالفرد فقد عرف بأنه الشعور بعدم القدرة على تحمل أعباء الوظيفة لفترة زمنية طويلة، أما من الناحية الفسيولوجية فيقصد به حالة تنتاب الفرد على شكل تغير نفسي فسيولوجي وفي الغالب ينتج عنها خلافات داخل مكان العمل.

فالتعب يولد لدى الفرد الشعور بانخفاض مستوى الأداء جراء المجهود الذي بذله الجسم وهنا يطلق عليه تعب فسيولوجي.

ويعد التعب أحد الأسباب الأكثر ظهوراً عند الأفراد المعرضين للضغط، ويظهر التعب عند الفرد في صورتين تعب فيزيائي قد يختفي بعد حصول الفرد على قسط مناسب من الراحة غير أن الصورة الثانية من التعب والمتمثلة في التعب النفسي تدوم لفترة طويلة قد تصل حتى ستة أشهر وتظهر أعراض التعب في تشنجات عضلية، صعوبة في النوم، صعوبة في التركيز، نقص أو فقدان الرغبة الجنسية، نقص الدافعية، العصبية، اختلالات سلوكية، التشائم، الحزن، الإحساس المفرط اتجاه الضجيج.<sup>(15)</sup>

كما للتعب أنواع حيث يكون التعب عقليا فيتسبب في صعوبة التركيز لدى الفرد، كما يكون عضليا حيث يصاب الموظف بعجز عن القيام بالأعمال التي تتميز بالحركة أو لا يؤدي عمله بشكل مقبول، ويكون حسيا ويظهر ذلك فيه على شكل اضطرابات في السلوك الحسي وعجز الحواس على أداء وظائفها على نحو جيد

أو عصبيا ويظهر ذلك من خلال شعور الفرد بحالة من التوتر والقلق وبالتالي لا يكون قادرا على أداء عمله. (16)

وفي تعريف آخر للتعب أنه «فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسماني» وينشأ التعب كنتيجة للمجهود المستمر والمكثف، وينتهي أثره بحصول الفرد على الراحة والنوم، ويحدث نتيجة للمجهود العقلي، والذهني الزائد والمكثف، كما يعرف بأنه استجابة تنشأ عن طريق العمل بشكل كثيف ويزول الإحساس به عن طريق الراحة.

ويمكن إبراز نقاط الخلاف الأساسية بين الضغط والتعب في النقاط التالية:

- ينتج التعب في كثير من الأحيان عن مصدر واحد هو العمل الزائد بينما تتعدد مصادر ضغط العمل للكثير من الأسباب منها ما هو سببه المنظمة والآخر سببه الفرد نفسه.
- يختفي التعب عندما يحصل الفرد على قدر ممكن الراحة والنوم لكن ضغط العمل يستمر لمدة طويلة، يستطيع الفرد أن يتوقف عن العمل عند تعرضه للتعب، لكن يختلف الأمر بالنسبة لضغط العمل. (17)

#### 4.2- الإحباط:

وهو الحالة الانفعالية التي يشعر بها الفرد عندما يواجه عواقب وعقبات تحول بينه وبين تحقيق أهدافه، وخاصة في حالة شعوره بالعجز عن مواجهة الظروف أو المواقف التي تقف عائقا أمامه، وقد يرجع الإحباط إلى خصائص متعلقة بشخصية الفرد مثل وجود عاهات أو قصور في قدراته.

إذا فالإحباط قد يكون عرضا من أعراض الضغط وقد يكون الضغط ناتجا من الإحباطات التي يتعرض لها الفرد. (18)

كما يعرف الإحباط بأنه عملية تتضمن إدراك الفرد لعدم القدرة على إشباع حاجة له أو توقع حدوث هذا عائق في المستقبل، ما يعرض الفرد جراء ذلك لنوع من أنواع التهديد، حينما تستثار الدوافع بواسطة منبهات داخلية أو خارجية تنشأ على إثرها توترات إما فسيولوجية أو سيكولوجية حسب نوع الدافع عضويا كان أم سيكولوجيا، وهكذا تعمل الأجهزة الداخلية للكائن الحي وهي المصادر الفطرية الدائمة للسلوك، ويتجه النشاط نحو بواعث أو غايات لها ارتباط بالحاجات أو الدوافع المثارة.<sup>(19)</sup>

كما يعبر الإحباط على الحالة الانفعالية التي يشعر بها الفرد عندما يواجه عائقا أو عقبة تحول بينه وبين إشباع دوافعه، أو تحقيق أهداف معينة يرغب في تحقيقها، وخاصة في حالة شعوره بالعجز أمام المواقف أو الظروف التي يصعب عليه التغلب عليها، والإحباط قد يكون عرضا من أعراض الضغط، وقد ينتج الضغط من الإحباطات والصراعات التي يتعرض لها الفرد في حياته.<sup>(20)</sup>

## 5.2- القلق:

هو الاستجابة الانفعالية غير السارة تتسم بمشاعر ذاتية تتضمن: التوتر، العصبية الانزعاج، التهيج وهنا يحدث زيادة في نشاط الجهاز العصبي الذاتي وزيادة تنبيهه.

وحالة القلق تلك التي تحدث عندما يدرك الشخص أن منبها معيناً أو موقفاً ما يؤدي إلى تهديده أو إحاطته بخطر من الأخطار، تختلف من حيث شدتها كما تتغير تبعاً لتكرار المواقف التي يصادفها الفرد.<sup>(21)</sup>

ولقد عرف (فرويد-FREUD) القلق بأنه "استجابة أو خبرة انفعالية مؤلمة يمر بها الفرد، وتصاحب هذه الخبرة الانفعالية استثارة لعدد من أجهزة الجسم الداخلية التي تخضع للجهاز العصبي مثل القلب والجهاز التنفسي والغدة الدرقية".

ويعرف (هيز وستراتون-HAYES AND STRATTON) القلق بأنه "حالة من التوتر تحدث نتيجة لتوقع حدوث خطر، وتتضمن مكونا فيسيولوجيا ومعرفيا، وهذان المكونان للقلق يساعدان الفرد في التعامل بفاعلية مع مصدر الخطر."<sup>(22)</sup>

القلق حالة من الخوف الغامض الشديد الذي يمتلك الإنسان، ويسبب له كثيرا من الضيق والألم.

والقلق يعني الانزعاج، والشخص القلق يتوقع الشر دائما، ويبدو متشائما ومتوتر الأعصاب ومضطربا، كما أن الشخص القلق يفقد الثقة بنفسه ويبدو مترددا عاجزا عن البت في الأمور، ويفقد القدرة على التركيز.

والقلق هو مجموعة الأعراض المتداخلة نتيجة للخوف والتوتر من احتمال خطر متوقع يكون مصدره في أغلب الأحيان غير معلوم، ومن هنا يمكن أن يكون الخطر مظهرا أو علامة على الضغوط أو جزء من الاستجابة للضغوط، ومن هذا المنطلق يتبين وتظهر نقطتان رئيستان للفصل بين الضغوط والقلق:

- أن الضغوط تعد سببا مباشرا لظهور القلق.
- أن الضغوط لها جانبان سلبي والآخر ايجابي، والقلق يعبر عن الجانب السلبي للضغوط.

## 6.2- التوتر:

يعرف التوتر على أنه "ردود الأفعال التي تصدر عن الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادر على التكيف معها بقدراته الفعلية، ولعل التعريف يرتبط بمفردات كثيرة كالقلق والإحباط والشعور بالصداع، وجمود الإحساس، واللامبالاة، ويلاحظ أن التوتر ليس صورة من صور الضغط بل هو ناتج من نواتج الضغط ويظهر ذلك من خلال مصادره ومؤشراته واستراتيجيات إدارته."<sup>(23)</sup>

وما يلاحظ أن هناك علاقة وثيقة ما بين الضغط والتوتر، وهذا الأخير يعد مرحلة من مراحل الضغط ونتيجة لتفاقم الضغط.

## 7.2- الاحتراق النفسي:

هو تلك الاستجابة المستمرة للضغط المزمن، والذي يؤدي بدوره إلى إجهاد مادي ونفسي للفرد أو هو ناتج عن الفشل في التكيف مع المواقف الضاغطة، أي أنها تنشأ من عدم التوازن بين مطالب العمل وقدرة الفرد على الاستجابة لها، كما أن الاحتراق يمثل المرحلة النهائية في عجز الفرد عن التكيف مع مطالب العمل، وهذا الاحتراق يظهر في عدة أعراض جسدية وانفعالية ودافعية وسلوكية مختلفة.<sup>(24)</sup>

ومن هنا نجد أن الاحتراق النفسي هو عبارة عن مجموعة من الأعراض المرضية النفسية والجسدية الناتجة عن مجموعة من ردود الأفعال السلبية التي يبديها العامل الواقع تحت تأثير ضغوط العمل.

وتشير (NIOSH-National Institute for Occupational Safety and Health)

المنظمة العالمية للصحة والسلامة إلى وجود خلط بين مفهوم ضغوط العمل والتحدي (Challenge) الذي يعد حافز يعمل على التنشيط النفسي والجسدي للفرد ويحفزه على اكتساب مهارات جديدة لأداء عمله بكفاءة، وعندما تتم مواجهة التحدي يتولد لدى الفرد الشعور بالرضا، فالتحدي عامل مهم للصحة والمردودية في العمل، وهذا ما قد يطلق عليه الأشخاص "قليل من الضغوط جيد لك" فقليل من الضغوط قد يمثل تحدي ولكن العكس غير صحيح.<sup>(25)</sup>

## ثانياً- أنواع الضغوط:

ليست الضغوط كلها سلبية، فقد تكون في بعض الأحيان دافعاً للإنجاز والأداء، وبناءً عليه يمكن تقسيم الضغوط إلى نوعين: ضغوط ايجابية وضغوط سلبية.

### 1- الضغوط الايجابية:

هي الضغوط التي تزود الفرد بالطاقة التي يحتاجها حتى يستطيع القيام بأعماله بكفاءة، فعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من الضغوط مثل: اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للترقية أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، أو ينال رضا رئيسه عندما يلتزم بالأداء ويكون منضبطاً في مواعيده، وقد أوضح بعض الباحثين الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة أو الأفراد، للتقليل من حدتها وآثارها.

وقد أوضح (فوربس- FORBES) مؤشرات تتعلق بالضغوط الايجابية التي تحدث

بين الموظفين وهي:

- ارتفاع مستوى الأداء.
- زيادة الدوافع للإنجاز.
- زيادة القدرة على التصرف.
- القدرة على إدراك وحل المشاكل.
- التركيز وعدم الانفعال تحت الضغوط.
- زيادة القدرة على التذكر والاسترجاع.
- التفاؤل نحو المستقبل.
- تساعد الضغوط الفرد على تحديد خطوط المواجهة.

– تعد أداة مساعدة للفرد نحو العمل على حل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر. (26)

## 2- الضغوط السلبية:

هي الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية لأداء الفرد والتي تعوقه على الإنجاز، وتؤدي به إلى سوء التوافق والاكئاب والقلق والإحساس بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل.

وتسبب ضغوط العمل السلبية انخفاضا في الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق والفتل والتشاؤم من المستقبل، ويزداد تأثيرها على متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي وخاصة من المسؤولين عن العمل.

ويميل بعض العلماء مثل (جينز-JAINS) إلى تقسيم الضغوط وفق الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر الناتج عنها، حيث يقسم الضغوط إلى ثلاثة أنواع:

– **الضغوط البسيطة:** هي التي تستمر من ثوان إلى ساعات نتيجة المضايقات الصادرة عن أشخاص من داخل العمل أو خارجه.

– **الضغوط المتوسطة:** وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الناتجة عن أمراض عضوية.

– **الضغوط الشديدة:** وتستمر عادة من أسابيع إلى أشهر، مثل النقل من مكان العمل إلى مكان آخر، أو الإيقاف عن العمل، ويستمر الضغط حتى زوال السبب. (27)

مما سبق نخلص إلى أن الضغوط تكون ايجابية عندما تدفع الفرد إلى الإنجاز والإبداع وتصبح سلبية حينما تعوق الفرد عن الأداء.



كما يمكن تصنيف ضغط العمل إلى أنواع حسب المعيار المستخدم في التصنيف

وفق ما يلي:

- **معيار النفع أو الضرر:** من خلال هذا المعيار يكون ضغط العمل عادي أي قليل بدرجة متوسطة والأثر الذي يتركه نافع ويدفع بالفرد إلى التحدي والعمل بكفاءة ولا يسبب له أي ملل، أي أن الضغط هنا يكون في متناول إمكانيات الفرد المختلفة وفي مقابل ذلك يكون لدينا ضغط ضار، ويحدث هذا الأخير إذا كان خارج قدرة الفرد وإمكاناته، وهذا ما يؤدي إلى إحداث ضرر بصحة الفرد وحالته النفسية.
- **معيار النطاق:** ويشكل الضغط هنا في نطاق ضيق أو محدود، ويمثل هذا النوع فئة أو مجموعة من الوظائف والأفراد الذين يعملون بها أو مجالات عمل محددة، وقد يتشكل من جانب آخر بموجب هذا المعيار ضغط ذو نطاق واسع ويضم مجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المنظمة.
- **معيار الخطورة:** ويصنف الضغط هنا على حسب انعكاساته وأثاره على الفرد، فإما أن يكون الضغط مرتفع وتكون انعكاساته خطيرة على صحة الفرد، أو يكون الضغط عادي أو متوسط ولا يحدث أي خطر على الحالة النفسية أو الصحية للفرد.
- **معيار المصدر:** ويمكن تصنيف ضغط العمل من خلال هذا المعيار إلى ضغوط مصدرها شخصية الفرد نفسه بما في ذلك عدم قدرته على إنجاز مهام تفوق إمكانياته وضغط ناتج عن طبيعة الوظيفة من حيث صعوبتها وتعقيدها وضرورة السرعة في أدائها وضغط آخر ناتج عن بيئة العمل المادية والاجتماعية.
- **معيار الاستمرارية:** ويتعلق هذا المعيار بمدى استمرارية الضغط بشكل دائم وهذا ما يمكن أن يشكل خطر ويلحق إضرارا بحالة الفرد الصحية والنفسية والجسمية أما في حالة عدم استمراره أي أنه يدوم لفترة معينة ثم يزول فإن ذلك لا يشكل أو يحدث ضرر كبير وآثاره تكون أقل من الأول أي الضغط المستمر. (28)

## ثالثاً- مصادر ضغوط العمل:

تعرف مصادر ضغوط العمل على أنها تلك العوامل المسببة للضغوط، كما تعني الجوانب المختلفة لبيئة الفرد العامل، والتي تسبب الإجهاد.<sup>(29)</sup>

ويشير المهتمون بموضوع ضغوط العمل إلى أن هناك عدة مصادر لضغوط العمل تؤثر على سلوك الفرد، وبالتالي تنعكس على أدائه وإنتاجيته.

وفيما يلي سنحاول عرض أسباب ضغوط العمل كما جاءت في التراث السيكولوجي.

حيث بين (ميلر-Miller) أسباب الضغوط في:

## أ- الأسباب الداخلية:

تكون نابعة من المعتقدات والأفكار الخاطئة فالفرد ليس كاملاً، فقد تقابله حاجات متعددة ومختلفة إضافة إلى المشاكل اليومية التي تعترضه، والذي يحاول من خلالها أن يعيش فوق مستوى قدراته الشخصية وهذا ما يؤدي بالفعل إلى الضغوط.

## ب- الأسباب الخارجية:

يمكن حصر الأسباب المؤدية للضغوط في ضغوط القيم والمعتقدات والمبادئ والصراع بين العادات والتقاليد التي يتمسك بها الفرد، وبين الواقع الذي يعيش فيه مما يسبب الصراع بين القيم والواقع.

ويرى (فونتانا-FONTANA) أن أسباب الضغوط تتلخص في غموض الدور، صراع الدور، التوقعات المرتفعة للذات، انعدام سلطة اتخاذ القرار، الافتقار إلى التأييد والدعم الاجتماعي، الافتقار إلى القيادة السليمة، عدم القدرة على إنجاز العمل، وهذا بالإضافة إلى المشكلات الشخصية التي تسهم بدورها في حدوث الضغوط.

كما يرى (فرويد ووينر-FREUD AND WEINER) أن سمات الشخصية وخاصة لدى أولئك الأكثر إخلاصاً والتزاماً في عملهم، والأكثر تمسكاً بالقيم والمثاليات تؤدي إلى تعرضهم للكثير من الضغوط، كما وجد (هيوز-HUGHES) أن العاملين الانبساطيين كانوا أكثر مقاومة للاحتراق النفسي بينما كان العاملون الانطوائيون أكثر عرضة لضغوط العمل.<sup>(30)</sup>

وبالنسبة لـ (جى جيمس فرانسيس وجين ميلبورن-G. JAMES FRANCIS AND GENE MILBOURNE)(1980) فقد صنفا مصادر ضغوط العمل في فئتين كبيرتين هما الإحباط التنظيمي وضغوط العمل ومن أهم مصادر الإحباط عدم القدرة على تحقيق ذاته في العمل، وهذا بدوره يؤثر عليه مما ينتج عنه التصرف بدوانية أو الميل والاستعداد للسلوك العدواني، والذي غالباً ما يظهر خلال الغضب، وأول مؤشرات الإحباط تظهر في سلوك الفرد داخل المنظمة، حيث يبدأ في إظهار الشكاوي المتكررة وانتقاد بعضهم البعض، ومخالفة الإجراءات وعدم الالتزام بالقواعد، أما ضغوط العمل فإن الفرد يعانيها عندما يصبح محبطاً أثناء محاولاته لتحقيق مهام عمله أو وظيفته، فالشعور بضغوط العمل لدى الكثير من الأفراد يمكن ربطه بالغموض الوظيفي، أو الصراع الوظيفي الذين يمثلان أوجه الإحباط التنظيمي.<sup>(31)</sup>

وهناك من يرى أن لضغوط العمل عوامل تعد باعثة لهذا الأخير أهمها العوامل

الثلاث التالية:

- قلة الاستقلالية أو المراقبة المفرطة للموظفين
- عدم تقدير مجهودات الموظفين وغياب روح المآزررة من طرف الرئيس أو المشرف أو الزملاء داخل محيط العمل.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين لاستخدام مهاراتهم ومعارفهم في مهامهم.<sup>(32)</sup>

ويصنف (محمد نجيب الصبوة 1977) مصادر الضغوط إلى أربع مجموعات هي:

- الضغوط الفيزيائية: وهي عبارة عن منبهات البيئة الخارجية التي تحيط بجسم الإنسان بحيث إذا تعرض لها تسبب له ضرراً أو أدى محمداً، مثل الحرارة والبرودة الشديدة وتلوث الهواء وأشعة الشمس الحارقة والضوضاء والرطوبة.
- الضغوط الطارئة: ويقصد بها الأحداث التي تحدث بشكل طارئ وفجائي وليس لها صفة الدوام في الحديث أو التأثير.
- الضغوط الاجتماعية: وهي الضغوط التي تفرضها الظروف الاجتماعية والحالة المعيشية... الخ.
- الضغوط الشخصية: وهي التي تنشأ داخل الفرد مثل أسلوب الحياة الذي يتبعه والضغوط الجسمية والعصبية والنفسية التي تنتج عن تعاطي بعض الأدوية، والمسكرات التي يتعاطاها الشخص. (33)

وما يمكن استنتاجه من خلال عرض اتجاهات وآراء الباحثين حول مصادر ضغوط العمل، هو أنه لا يوجد تصنيف متفق عليه، حيث يركز كل باحث على جانب معين من جوانب تلك الضغوط، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف دراسات الباحثين وبيئاتهم رغم ذلك فإنه يتبين لنا أن هناك أسباب مشتركة بين هذه التصنيفات التي لا تخرج من نطاق الفرد والمنظمة.

ومن هذا المنطلق سنحاول عرض مصادر ضغوط العمل من خلال المصادر ذات العلاقة ببيئة العمل والمصادر الفردية التي تتعلق بالفرد وشخصيته.

## 1- المصادر التنظيمية:

## 1.1- عوامل تتعلق بسياسة المنظمة:

وتتلخص في النقاط التالية:

- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- إجراءات عمل غير واضحة.
- انعدام المرونة في التعامل مع العاملين.
- تغيير العاملين من وظائفهم بطريقة غير منتظمة أو نقلهم من أماكن عملهم.<sup>(34)</sup>

## 2.1- ثقافة المنظمة:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وإن كانت له جذوره العميقة في مجال الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع، فقد عرف (جيبسن-GIBSON) وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من القيم والنماذج الاجتماعية وافتراضات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة، كما أن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، كما تلعب دوراً مهماً في تحدد السلوكيات والروابط بين أفرادها.

أما (كيرت ليفين-KURT LEWIN) فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.<sup>(35)</sup>

ما يلاحظ من خلال هذين التعريفين هو أن مضمون الثقافة يتمحور حول مجموعة من القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة بحيث يشترك فيها الأفراد العاملين وذلك من خلال علاقاتهم مع بعضهم البعض.

غير أنه إذا لم يستطع الفرد تبنى قيم المنظمة والتي هي في الغالب تمثل قيم الإدارة العليا، فإن ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين، مما يشكل بدوره مصدر للضغوط على الفرد الذي يحاول التكيف مع هذه المنظمة، فقد يجد الفرد صعوبة في التوفيق بين قيم الجماعة التي يعمل معها وقيمه الشخصية، ويظهر ذلك عندما يكون الفرد متحمسا لأداء عمله بالشكل المطلوب منه، غير أن الجماعة التي يعمل فيها تنظر إلى العمل الجاد على أنه تهديد لوضعها خاصة إذا ما كانت قد تعودت على التكاسل في العمل وتأجيل القرارات.<sup>(36)</sup>

لذا يمكن القول بأن ضغوط العمل تحدث للفرد عندما تكون هناك فجوة بين قيمه وقيم المنظمة التي يعمل بها بحيث لا يستطيع التوفيق بينهما، أو عندما يرى الفرد بأن المنظمة تنادي بقيم معينة في الوقت الذي تظهر ممارستها عكس ذلك.

### 3.1- الهيكل والمناخ التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي أحد مصادر ضغط العمل حيث أن تمركز السلطة وعدم تفويضها، بشكل ملائم ووجود درجة من الرسمية، ووجود إجراءات وقواعد وتعليمات مكتوبة بحرفيتها قد يرافقها تهديد لحرية الفرد ومن ثم قد تؤثر على حالة الفرد النفسية، فالحرية في أداء العمل تعطي الفرد الاستقلالية في تقدير توقيت الواجبات المرتبطة بعمله وكيفية إنجازها.<sup>(37)</sup>

لذا فإن انخفاض الاستقلالية في أداء العمل وانخفاض المسؤولية يجران ورائهما القلق والاكتئاب، كما أن التغييرات التي تحدث أحيانا من إحلال إدارة جديدة محل إدارة سابقة أو حدوث أي تغييرات أخرى من شأنها أن تؤدي إلى حدوث ضغوط لدى الفرد.

## 4.1- العلاقات في العمل:

وتشمل ما يلي:

## 1.4.1- العلاقة بين العامل ورؤسائه في العمل:

تعتبر علاقة العامل برؤسائه في العمل من أبرز وأشد المصادر تأثيراً على العامل، ويتجلى ذلك بشكل خاص إذا كانت المنظمة ذات طابع بيروقراطي، فقد وجدت إحدى الدراسات أن العاملين الذين ينظرون إلى رئيسهم في العمل على أنه أقل صداقة ومراعاة لمشاعرهم وثقة بالآخرين، كانت مستويات الضغوط مرتفعة لديهم، كما يشير الأطباء وعلماء النفس إلى أن المشكلات النفسية في بيئة العمل غالباً ما تنتج عن وجود علاقات متوترة بين العاملين ورؤسائهم في العمل.

## 2.4.1- العلاقة بين العاملين:

تعد العلاقة بين العامل وزملائه في العمل أيضاً من المصادر البارزة للضغوط حيث أن العلاقات الجيدة بين الزملاء تقلل من حدة الضغوط على الفرد، بينما يؤدي الصراع والخلافات الدائمة إلى الانسحاب من مكان العمل، أو لجوء الأطراف المتصارعة إلى الإدارة لحل هذه الخلافات، فقد وجد (كابلان-CAPLANE) أن الدعم الاجتماعي الذي يحصل عليه العامل من زملائه يؤثر إيجاباً في تخفيض الشعور بالإجهاد، وفي دراسة أخرى أجراها (لاروكو وزملائه-LAROCO ET AL) على عينة مكونة من (636) وجدوا أن الدعم الاجتماعي من جانب الزملاء في مكان العمل له تأثير كبير في التخفيف من آثار الضغوط والضييق والأعراض الجسمية، يتبعه الدعم الاجتماعي المقدم من جانب المشرفين ثم الدعم المقدم من جانب الأهل. (38)

فالمناخ السائد في المنظمة يلعب دوراً كبيراً في زيادة حدة الضغوط إذا كانت هناك خلافات دائمة وصراعات حادة بين العاملين، والتي من شأنها إحداث فجوة وتفكك في روابط التعاون بينهم مما يؤثر سلباً على صحتهم من جهة وعلى أدائهم في العمل من جهة أخرى.

## 5.1- العمليات التنظيمية:

يقصد بالعمليات التنظيمية تلك الممارسات الإدارية التي تستهدف توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنه إذا تم ممارسة هذه العمليات بشكل جيد، يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، أما إذا كانت هذه العمليات تمارس بشيء من التعسف والعشوائية فإنها ستكون بلا شك مصدرا من مصادر ضغوط العمل والتي قد تؤدي إلى التباطؤ في الأداء واللامبالاة، وتتعدد العمليات التنظيمية المتعلقة باتخاذ القرارات، الاتصال، تقويم الأداء والدوافع.

## 1.5.1- اتخاذ القرارات:

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، لذا فإن اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية أو استبدادية قد تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل.

كما تعد النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات، ربما تليها في الأهمية درجة تعقيد القرار وكمية المعلومات المطلوبة لاتخاذها، حيث أن معظم القرارات ترتبط بأطراف متعددة، كما أنها تحتاج إلى توفير معلومات مختلفة يصعب على متخذ القرار الإحاطة بها وتوفيرها، مما قد يسبب له إزعاجا كثيرا في العمل، وهناك نقطة أخرى في اتخاذ القرارات تعد سببا من أسباب ضغوط العمل، وهي تتعلق بموضوع المشاركة في اتخاذ القرار، ذلك أنه من الصعب على شخص واحد أن ينفرد باتخاذ القرار بدلا من إشراك الآخرين معه في اتخاذه.

كما أن الوقت المتاح لاتخاذ القرار، يمثل عاملا آخر من العوامل المسببة لضغوط العمل، ذلك أنه إذا ما كان الوقت المتاح قليلا لدرجة تدفع الفرد لاتخاذ قراره بدون دراسته. (39)

وما يمكن قوله بخصوص اتخاذ القرار أنه من الممكن أن يعد سببا من أسباب ضغوط العمل، خاصة إذا كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية الشديدة وعدم



المشاركة في اتخاذ القرار أو نقص المعلومات الضرورية، والمخاطرة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب وهذا كله يعد من الأمور المخلة باتخاذ القرار ومن ثم قد تعد مصدر آخر من مصادر ضغوط العمل.

### 2.5.1- نقص الدافعية:

تعرف الدوافع على أنها عملية داخلية بالنسبة للفرد تقوده إلى ممارسة نوع من السلوك للاستجابة إلى مطالبه وحاجاته، وتعتبر الدوافع من العوامل المهمة التي يؤدي إتباعها بشكل سليم وملائم إلى رضا الموظفين، غير أن الدافعية تحدث بسبب عدم وجود محفزات تخلق لدى الفرد الدافعية للعمل وبالتالي يحدث لديه نوع من القلق والإحباط<sup>(40)</sup>، ولا تنحصر هذه المحفزات في الجانب المادي بل أيضا في حاجة الفرد إلى إثبات الذات من خلال العمل والتقدير والاعتراف.

ولقد حاولت العديد من النظريات تفسير دوافع الموظفين فكانت نظرية الحاجات لـ (ماسلو-Maslow)(1940)، ونظرية الدوافع والانجاز لـ (ماكلياند-McCLELLAND)(1960).

ونظرية العاملين لـ (هيرزبرج-HERZBERG)(1968) ونظرية التوقع لـ: (فروم-VROOM)(1964) ونظرية العدالة لـ (أدمز-ADAMS)(1963) وغيرها من النظريات التي تشير إلى أن هناك حاجات لدى الفرد يود إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات قد تشمل تحقيق أهداف تتمثل في توفير درجة عالية من الاستقلالية في أداء العمل.<sup>(41)</sup> غير أن الفرد إذا وجد نفسه غير قادر على تحقيق ما يصبو إليه من خلال عمله في المنظمة لوجود عوائق تحول دون ذلك فإنه سيتولد لديه الشعور بالإحباط.

### 3.5.1- الاتصال:

يعد الاتصال أمر ضروري في العمل التنظيمي، حيث يمكن تشبيه الاتصال داخل التنظيم بالقلب الذي يضخ المعلومات والتعليمات والخطط والآراء، لذلك نجد كلاً من

(ديفيس وسكوت-DAVIS AND SCOTT) يؤكدان على أنه بدون اتصال يتعذر أن يوجد تنظيم، أو أن يتقدم الإنتاج الجماعي ذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل جماعة العمل حيث أن الاتصال هو ذلك الجسر الذي تعبر عليه كافة أنواع المعلومات.(42)

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الاتصال وضغوط العمل، وانطلاقاً من الدراسة التي أجراها (شولر-SCHULER)(1979) والذي يرى بأن هناك تأثير للاتصال على الأفراد داخل المنظمة على النحو التالي:

– أن الاتصال يؤثر على تأويل الشخص للمعلومات التي يستقبلها، كما يؤثر على دوره في المنظمة.

– أن إدراك الشخص لدوره في المنظمة يتأثر بالاتصال الذي يؤثر بدوره على مستوى الرضا الوظيفي لديه، ومن ثم درجة أو حدة الضغوط التي يتعرض لها.(43)

كما يتضح سوء الاتصال في عدم وضوح الأهداف أو التعليمات وغموض المكاتبات وصعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة قبل البدء في العمل، إضافة إلى عدم التأكد من الشخصية المسؤولة إدارياً أو فنياً وصعوبة الاتصال به، وقد ينتج عن ذلك اتخاذ قرارات تفقد المعلومات أو الأهداف وضياع الوقت وكثرة الجهد دون داعي لذلك، وقد يحضر العاملون اجتماعات دون معرفة بجدول الأعمال أو الأهداف فتضعف بذلك مشاركتهم وتكبت كفاءاتهم، كما أن عدم وجود العاملين في أماكن متقاربة وعدم وجود شبكة اتصالات بين وحدات المنظمة، فهذه كلها تعتبر مصدراً من مصادر الضغوط الهامة.(44)

كما أن الثقة المتبادلة بين الطرفين تشكل عاملاً مهماً في تخفيف حدة الضغوط حيث وجد (ملينجر-MELLINGER)(1956) أن قلة الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسه تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال بينهما، والتي تؤدي بدورها إلى خلق حالة من التوتر لدى الطرفين.(45)

## 4.5.1- تضاؤل فرص التدريب:

يعرف التدريب على أنه "عملية سلوكية يقصد بها تغيير سلوك الفرد بهدف تنميته ورفع كفاءته الانتاجية".

كما يعرف التدريب بأنه "تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكارًا وآراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"، والتدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه فهو يهدف إلى إمداد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل أو إمداده بإرشادات محددة، تعينه على تحسين أدائه، أو صقل تصرفاته واستغلال قدراته، فالتدريب يركز على إمداد الفرد بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا أو لحل مشكلة معينة.<sup>(46)</sup>

ومن المعروف أنه كلما تعقدت عناصر المهام المهنية، كلما زادت الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة تفي بالمتطلبات المهنية الجديدة والمتزايدة، وبالطبع يختلف مستوى النمو المعرفي للمهنة باختلاف نوع المهنة، ويعتبر نقص المعلومات المهنية لدى العامل سببًا مهمًا لعدم تكيفه، وبالتالي تمثل مصدرا مهما للضغط.<sup>(47)</sup>

ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب المستمر للعاملين وتنشيط وتجديد معلوماتهم هو السبيل لعلاج هذا المصدر.

## 6.1- عبء العمل:

يعتبر عبء العمل أحد أهم مصادر ضغوط العمل التي يمكن أن تعيق أداء الفرد، وذلك لما يتطلبه من مهارات عالية خاصة في وظائف الإدارة وبخاصة القيادة منها، فقد وما زال ينظر إلى ضغوط العمل على أنها أكبر خطر مرتبط بعمل الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية، وينقسم عبء العمل إلى عبء كمي وعبء نوعي.<sup>(48)</sup>

– **عبء كمي:** يتمثل في تعدد المهام المسندة للفرد أو عدم كفاية الوقت لإنجاز المهام المنوط به بحيث يحتاج إلى وقت أطول.

– **عبء نوعي:** يحدث عند افتقار العامل للمهارات اللازمة لإنجاز مهامه، أو لإنجاز أعمال أكبر من قدراته سواء من الناحية الجسمية أو العقلية.<sup>(49)</sup>

### 7.1 – الإحباط الوظيفي:

يعرف الإحباط الوظيفي على أنه عدم قدرة الفرد على القيام بواجبه داخل المنظمة نتيجة لعوائق معينة، ويتحدد دور الفرد في المنظمة من خلال قدراته، خبراته ومهاراته ومؤهلاته المهنية، ويعتمد دوره على عاملين أساسيين هما: توقعات المنظمة من الفرد وتوقعات الفرد من المنظمة، غير أنه أحياناً ما يجد الفرد نفسه أمام مشكلة وهي عدم وضوح دوره في المنظمة مقارنة مع أدوار الآخرين، أو نقص المعلومات أو عدم توفرها حول الدور الموكل له، وهاتان المشكلتان يعبر عنها بغموض الدور وصراع الدور.<sup>(50)</sup>

– **غموض الدور:** يقصد به عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل وذلك عند غياب المعلومات الكافية، أو عندما تقدم له معلومات مغلوبة، أو عندما تكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة، أو عندما لا تتناسب توقعات الفرد مع المسؤوليات المرتبطة بالدور لدى الفرد أو تكون الفكرة غير مطابقة عما كان ينتظره أثناء قيامه لهذا الدور، كذلك يحدث غموض الدور حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله.<sup>(51)</sup>

– **صراع الدور:** يحدث الصراع بين الزملاء في العمل لكثير من الأسباب، أهمها عدم رغبة العامل أو امتناعه عن القيام بالعمل الذي يعد جزءاً من وظيفته، حيث تشير الدراسات إلى أن صراع الدور يؤدي في بيئة العمل إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، كما ينشأ صراع الدور عندما تتعارض توقعات الفرد مع مجموعة ما من التوقعات الأخرى حول العمل<sup>(52)</sup>، كما يحدث صراع الدور نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين أو عندما تكون مطالب العمل متناقضة، أو عندما يتلقى العامل تعليمات من أطراف مختلفة<sup>(53)</sup>، وعليه يمكن القول أن صراع الأدوار ينشأ عندما يواجه الموظف طلبين متعارضين، وقد تتطلب وظيفة العمل ساعات طويلة مما

يتعارض مع دوره كزوج أو كأب، وبالتالي يتضح لنا أن صراع الدور يأخذ أكثر من صورة وهي كمايلي:

– **صراع الدور الشخصي:** يحدث هذا النوع عندما يتعرض الفرد أثناء أدائه لمهنته لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص ومثل هذا النوع من صراع الدور قد يؤدي إلى الغموض.<sup>(54)</sup>

– **صراع تعدد الأدوار:** يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار معا بعضها البعض، فهو عامل في مهنة معينة ودوره كأب أسرة ودوره كمنقابي... الخ في نفس الوقت.<sup>(55)</sup>

– **الصراع بين مرسلي الدور:** عندما يواجه الفرد متطلبات وأوامر من شخصين أو أكثر في نفس الوقت وتكون متناقضة، أو عندما تتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المشرف أو الإدارة.

– **الصراع بين متطلبات الدور والقيم الشخصية:** يحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه من قبل المشرفين أثناء قيامه بوظيفته.<sup>(56)</sup>

يتبين مما سبق أن صراع الدور سواء كان داخل بيئة العمل أو خارجها يشكل مصدر للضغط بما يفرضه على الفرد من مطالب متعددة، مختلفة ومتضاربة في كثير من الأحيان.

## 2- ظروف العمل المادية:

تمثل الظروف المادية للعمل من درجة الحرارة والتهوية وعدد ساعات العمل ووسائل الصحة والسلامة وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشر على العاملين ومستوى أدائهم ، حيث أن لكل عمل ظروف فيزيقية مختلفة تؤثر بالإيجاب أو السلب على اتجاهات الأفراد العاملين حول العمل، وعلى الرغم من تباين درجة تعرضهم لهذه المصادر

فإنها تمثل مصدر من مصادر الضغوط في بيئة العمل والتي من شأنها أن تؤدي في النهاية إلى انخفاض مستوى الأداء.<sup>(57)</sup>

### 3- المصادر الشخصية لضغوط العمل:

تلعب شخصية الفرد وخصائصه دورا مهما في تحديد ردود فعله اتجاه الضغوط التي يعاني منها إضافة إلى ذلك فإن الأفراد ليست لديهم نفس الاستجابات، حيث أن الاستجابات وردود الأفعال تختلف من فرد لآخر، وفيما يلي سنتعرض إلى أهم المصادر.

#### 1.3- نمط الشخصية:

يرجع انتشار مصطلح ما يسمى بنمط الشخصية (أ) والشخصية (ب) إلى فترة السبعينات من القرن العشرين، حيث قام كل من (روزمان وفريدمان-ROSENMAN AND FRIEDMAN)(1974) بالفصل بين هاتين الشخصيتين<sup>(58)</sup> وذلك على النحو التالي:

#### النمط (أ):

##### - الملامح الشخصية العامة:

- يميل إلى العمل بمفرده ويستطيع إنجاز مهام كثيرة في وقت واحد قصير.
- يتسم بالإقدام والطموح والتنافس.
- تظهر لديه القوة لغريزة السيطرة.
- يتميز بنفاذ الصبر والخشونة في التعامل مع الآخرين.

##### - التعامل مع الضغوط:

- يبدو عليه أنه راض عن عمله ولا يعترف بوجود ضغوط في العمل خاصة أمام الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء.
- يكون أكثر فاعلية في المستويات التنفيذية كالإدارة الدنيا والإدارة الوسطى ونادرا ما يكون فعالا في المستويات الإدارية العليا.

النمط (ب):

– الملامح الشخصية العامة:

- يفضل العمل الجماعي.
- يتميز بالصبر والسهولة في المعاملة.
- يتميز بالقدرة على الابتكار والتجديد.

– التعامل مع الضغوط:

- يعترف بوجود الضغوط ويحاول التعامل معها.
- فعالاً عند توليه مهام تتعلق بالبحث والابتكار.
- يكون أكثر فاعلية في المستويات الإدارية العليا.

النمط (ج):

– الملامح الشخصية العامة:

- العجز عن التعبير عن الغضب.
- الميل للموافقة والانصياع.
- هادئ وصبور مما يجعله عاجز عن تفريغ التوتر.
- معدوم الكفاءة وقاصر الهمة وفوضوي.
- يتمسك بالروتينية والعيش في وحدة نفسية.
- يعاني من الاكتئاب والتشاؤم والشعور باليأس.
- نظرة إلي الحياة الخارجية بصفة هادئة وعقلانية ومجردة من العواطف.
- الميل إلي مشاعر العجز واليأس.
- الامتثال لمواصفات السلوك المتعارف عليها والحفاظ على مظهر اللطف.
- غير مؤكد لذاته ومضحي بها.

## - التعامل مع الضغوط:

- لا يهتم بالمراكز الإدارية العليا.<sup>(59)</sup>
- يتقبل الضغوط ولا يحاول مواجهتها وهذا ما يؤثر على الجانب النفسي وبالتالي يكون أكثر عرضة للاكتئاب والوحدة من جهة ومن جهة أخرى عرضة لمرض السرطان.
- وقد أثبتت الدراسات أن النمط (أ) أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب وارتفاع ضغط الدم بالمقارنة بالنمط (ب)،<sup>(60)</sup> في حين جاء النمط (ج) حسب الدراسات بأنه معرض بصورة أكبر للأمراض السرطانية.

## 2.3- مفهوم الذات:

وهو فكرة الإنسان عن ذاته وتأتي مكوناتها فيما يلي:

- الوعي بالذات: إدراك الفرد أن لديه القدرة على التأثير على المحيط من حوله.
- القيمة الذاتية: شعور الفرد بأنه مساوي للآخرين في الحقوق والواجبات.
- حب الذات: عدم تعريض الفرد لنفسه للمشاق التي تفوق طاقته وقدرته على العمل.
- تقدير الذات: شعور الفرد أنه متميز عن الآخرين.
- الثقة في الذات: قدرة الفرد على أن يتكيف مع العالم من حوله.
- احترام الذات: قدرة الفرد عن التعبير عن مشاعره بصورة واضحة.<sup>(61)</sup>

فمفهوم الذات لدى الفرد هو الذي يحدد سلوكه، لهذا قد يكون سبب الضغوط هو شعور الفرد بالعجز من إحداث التوافق مع متغيرات البيئة من حوله، ويرى (بروكز-BROKIS) أن الأفراد ذوي مفهوم الذات المنخفض هم أكثر تجاوبًا مع الأحداث الخارجية وأكثر تأثرًا بالعائد الراجع السلبي لسلوكه، كما تمثل المقارنة التي يجريها الفرد التي يحكم من خلالها على ذاته فيما إذا كان أفضل منهم من حيث الأداء، ومواجهة المشكلات أو أقل منها، وما ينتج عن هاته المقارنة من انهيار بسبب ضغوط حادة لدى الفرد، أي بمعنى آثار سلبية أو ايجابية في بناء الذات والثقة في النفس.<sup>(62)</sup>



## 3.3- مركز التحكم في الأحداث:

ويتعلق بمدى اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به والفرد صاحب التحكم الداخلي يتميز بأنه أكثر احتمالاً للتهديدات التي يتعرض لها وأنه أقل قلقاً وأقل معاناة من ضغط العمل، في حين أن الفرد صاحب مركز التحكم الخارجي يتميز بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط به. (63)

ويذكر (لازاروس-LAZARUS) أنه كلما ازدادت درجة إدراك الفرد لذاته وقدرته على التحكم بالمواقف، قلت درجة تعرضه للضغوط والعكس صحيح، كما يشير (فيشر-FISHER) إلى أن مجرد شعور الفرد بالقدرة على التحكم ربما يكون أفضل طريقة لإدارة الضغوط عندما يوظفها الفرد للتعامل مع الأحداث من حوله، وقد وجد (هولاهان وزملاؤه-HOLAHAN ET AL) بأن هناك علاقة بين الكفاءة الذاتية المبنية على أساس الشعور بالقدرة على التحكم، وبين التعامل مع القلق، ومع المشكلات التي يواجهها الفرد في حياته، كما وجدوا أن جزءاً من عدم التكيف يعود إلى شعور الفرد بعدم قدرته على التحكم في الأحداث. (64)

وتختلف شدة الضغوط ومصادرها باختلاف نوع المنظمة والمستويات التنظيمية فيها، حيث يشير (ريجيو-RIGGIO) إلى أن العاملين في المستويات التنظيمية الدنيا يعانون من مستويات مرتفعة من الضغوط مقارنة بالعاملين في المستويات التنظيمية العليا. (65)

## 4.3- الصراع الشخصي:

يشير مفهوم الصراع الشخصي إلى حالة من التوتر الداخلي التي تحول بين الفرد وبين استمراره في السلوك المؤدي إلى تحقيق هدفه وينشأ الصراع بين وجود هدفين متعارضين يتميزان بدرجة متساوية من الشعور بالجابية نحوهما أو النفور منهما في كثير من الأحيان قد يجد الفرد نفسه أمام هدف واحد، ولكنه ينطوي على جانب إيجابي وآخر سلبي والحل يكون برفض الهدف كلية أو جانب منه؛ وفي معظم الحالات تكون العلاقة بين

الصراع والضغوط علاقة تبادلية، ذلك أنه إذا كان الصراع يولد الضغوط لدى الفرد فإن الضغوط تجعل الفرد يعيش حالة من الصراع.<sup>(66)</sup>

### 5.3- هيكل الحاجات والقيم:

لقد أكدت الدراسات التي تمت في مجال العلوم الطبية ومجال علم النفس التنظيمي ومجال السلوك التنظيمي، على دور القيم والحاجات في الاستجابة لضغوط العمل، حيث يرى الباحثون أن عدم إشباع الفرد لحاجاته تؤثر على مستوى الضغوط التي يتعرض لها، وأن هناك مجموعة من الحاجات والقيم تساعد في التنبؤ ما إذا كان الفرد سوف يتعرض لمصادر الضغوط، كما تساعد الفرد في إدراك أهمية التكيف أو التغلب على هذا الضغط، وتتمثل هذه الحاجات والقيم في الحاجة إلى الإنجاز والتغذية العكسية وضبط النفس، القدرة على التنبؤ، التأكيد، العدالة، الإنصاف، التقدير، القبول الشخصي والإحساس بالأهمية والقيمة والأمن والأمان الوظيفي والانتماء للجماعة.<sup>(67)</sup>

ومما سبق نستنتج أن مجموعة الظروف والأحداث التي يواجهها الفرد العامل في حياته المهنية كثيرة ومتعددة وتمثل عبئاً عليه، بحيث يكون غير قادر على التعايش والتكيف مع الجوانب المختلفة بعمله، وبقدر نجاحه في محاولة التغلب والسيطرة على الصعوبات التي تصادفه بقدر ما تنعكس على حالته النفسية والصحية وحتى على علاقاته مع الآخرين داخل محيط العمل.

## رابعاً- النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل:

## 1- النظريات المفسرة للضغوط:

## 1.1- الضغوط والمنحى السيكو دينامي:

تتكون الشخصية لدى (فرويد-FREUD) من جوانب ثلاثة وهي:

- **الهو (Id):** يمثل الجانب البيولوجي في الشخصية، وتعتبر مستودع للمحفزات الغريزية والمحتويات المكبوتة لدى الفرد، وتسير وفقاً لمبدأ اللذة.
- **الأنا (Ego):** هو يمثل الجانب السيكولوجي في الشخصية، ويقوم بدور الوساطة والتوفيق بين الهو والأنا العليا، إذ يعمل على تحقيق التوازن بين مطالب الهو ومتطلبات الواقع الخارجي ممثلة في (الأنا العليا) والذي يعكس قيم ومعايير المجتمع.
- **الأنا العليا (Super-Ego):** الأنا العليا كما وصفها فرويد هي شخصية الفرد التي تحكمه القيم الأخلاقية والمجتمعية والمبادئ، مع البعد الكامل عن جميع الأفعال الشهوانية أو الغرائزية حيث يمثل (الأنا العليا) الضمير.

وحسب وجهة نظر (فرويد-FREUD) فـ(الهو) تحاول السعي نحو إشباع الغرائز ولكن دفاعات (الأنا) تسد عليها الطريق ولا تسمح لل رغبات الصادرة بالإشباع ما دام لا يتماشى مع قيم ومعايير المجتمع ويتم ذلك عندما تكون (الأنا) قوية، أما عندما تكون (الأنا) ضعيفة وكمية الطاقة مستمرة لديها منخفضة فسرعان ما يقع الفرد ضحية الصراعات والتهديدات والقلق، ومن ثم لا يستطيع (الأنا) القيام بوظائفه ولا يستطيع تحقيق التوازن بين مطالب (الهو) ومتطلبات الواقع الخارجي ومن ثم ينتج الضغط النفسي.<sup>(68)</sup>

## 2.1- التفسير الفسيولوجي للضغوط:

تذهب نظرية الضغط النفسي التي وضعها (سيلبي-SELYE)(1976) إلى حدوث اضطرابات في النظام الهرموني الذي يربط بين الغدة النخامية في المخ والغدة

الكظرية، وذلك نتيجة التعرض المستمر للضغط مما يؤدي إلى الدفعات الهرمونية من خلال الجهاز العصبي اللاإرادي، ويرى أن هذا الاضطراب هو المسؤول عن الكثير من الأمراض النفسجسمية التي تنشأ نتيجة للتوتر والضغط المستمرين، ويحدث ذلك عندما يتعرض الجسم لمثيرات التحدي وتمر الاستجابة بثلاث مراحل تؤلف معاً ما يطلق عليه "زملة التوافق العام" وهي استجابة الإنذار والمقاومة، والإجهاد أو الاستئناف حيث في المرحلة الأولى، استجابة الإنذار أو الإنذار بالخطر يؤدي فيها الضغط إلى تمشيط حشد آليات (ميكانيزمات) التوافق، وفي المرحلة الثانية (المقاومة) يتطلب الضغط استخداماً قوياً لآليات التوافق مع التحمل والمكابدة في سبيل ذلك، أما في المرحلة الثالثة (الإجهاد أو الاستنزاف) فيؤدي الضغط على إنهاك آليات التوافق من خلال الاستخدام الزائد والمستمر لها، وتتميز مرحلة (الاستجابة للإنذار أو الإنذار بالخطر) أن الجسم يستدعي كل قوته الدفاعية فتحدث مجموعة من التغيرات الفسيولوجية نتيجة التعرض المفاجئ لمنبهات لم يكن الشخص مهياً لها، فترتفع نسبة السكر في الدم على سبيل المثال. (69)

وما يتم استخلاصه من هذه النظرية أنها تناولت الضغوط من النواحي الفسيولوجية (خصائص الأعضاء) أين يقوم الجسم باستجابة بصرف النظر عن طبيعة المثيرات التي يتعرض لها.

### 3.1- الضغوط والمنحى السلوكي:

يركز أنصار المدرسة السلوكية التقليدية على أن عملية التعلم هي المحور الأساسي لتفسير السلوك الإنساني، كما يركزون أيضاً على الدور الذي تلعبه البيئة في تكوين شخصية الفرد، وفي الستينات من القرن الماضي ظهر اتجاه جديد داخل تيار المدرسة السلوكية يعرف بتعديل السلوك ومن رواده (لازاروس-LAZARUS) و(بانـدورا-BANDURA) و(سكنر-SKINNER).

حيث يؤكد (لازاروس-LAZARUS) على وجود متغيرات وسطية تتوسط العلاقة بين الفرد والبيئة مركزا على العمليات المعرفية لدى الفرد ودورها في الاستجابة للضغوط ومواجهتها.

أما (باندورا-BANDURA) فيوضح العلاقة بين السلوك والفرد والبيئة حيث ميز ثلاثة عناصر تتفاعل وتؤثر في بعضها البعض، فالاستجابة السلوكية التي تصدر من الفرد حيال الظروف الضاغطة تؤثر في مشاعر الفرد كما تتأثر بطريقة إدراكه للمواقف.

بينما يرى (سكنر-SKINNER) أن الضغط هو أحد المكونات الطبيعية في حياة الفرد اليومية وأنه ينتج عن طريق تفاعل الفرد مع البيئة، ومن ثم لا يستطيع الفرد تجنبه، لكن عندما تزيد شدة الضغط بحيث تفوق قدرة الشخص على المواجهة فإنه يشعر بتأثيرات الضغوط البيئية عليه. (70)

#### 4.1- الضغوط والمنحى الفينومينولوجي:

يؤكد أصحاب هذا المنحى على دراسة الخبرة الذاتية للفرد كما يدركها هو وليست كما هي في الواقع، ومن أبرز رواد هذا المنحى (ماسلو-MASLOW) و(كارل روجرز-CARL ROGERS).

لقد وضع (ماسلو-MASLOW) الدوافع على شكل سلسلة أو هرم متدرج من الحاجات تبدأ بالحاجات الفسيولوجية مثل الجوع والعطش ثم تأخذ في الارتقاء نحو حاجات نفسية أعلى كالحاجة إلى الأمن والانتماء والحب والتقدير الايجابي وتحقيق الذات، ولا يمكن للفرد إشباع الحاجات العليا التي توجد في قمة الهرم دون إشباع الحاجات الفسيولوجية الأولية التي توجد في قاعدة الهرم، ونقص هذه الحاجات ولا سيما الحاجات الفسيولوجية يؤدي إلى الشعور بالضغط لدى الفرد.

ولقد أوضح (كارل روجرز-CARL ROGERS) رائد نظرية الإرشاد المتمركز حول الشخص والتي تقوم على مفهوم الذات أن الفرد يستجيب للمواقف في البيئة كما يدركها

هو من خلال معارفه وخبراته الآنية الداخلية وليست كما هي في الواقع، حيث أن مفهوم الذات لدى الفرد هي فكرة الشخص عن نفسه يتكون من خلال تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية بحيث يمثل عاملاً هاماً في ادراكات المواقف التي يتعرض لها في حياته، وبذلك فهو يمثل أحد المتغيرات الهامة التي تسهم في شعور الفرد بالضغط.<sup>(71)</sup>

إضافة إلى ذلك يمكن القول بأن الخبرات الذاتية التي يكتسبها الفرد من البيئة عندما تتسجم مع بنية الذات لديه يحدث التوافق، بينما أي خبرة لا تتسجم مع بنية الذات يدركها الفرد على أنها تمثل تهديداً له.

### 5.1- النظرية البيئشخصية في تفسير الضغوط:

يشير (كارسون وزملائه-CARSON ET AL) إلى أن الضغوط النفسية التي يعانيها الفرد ترجع إلى أنماط التفاعل المختلفة وظيفياً بين الأفراد، ذلك أن الإنسان كائن اجتماعي وهو في تفاعل دائم ومستمر مع الآخرين يؤثر فيهم ويتأثر بهم والضغوط كسلوك غير توافقي نشأ من العلاقات الاجتماعية المختلفة وظيفياً، مما يعني أن الضغوط تحدث عندما يكون هناك اضطراب في أنماط العلاقات البيئشخصية ويمكن التقليل من حدة الضغوط من خلال العلاج البيئشخصي الذي يركز على خفض وتقليل المشاكل التي تحدث بين الأفراد من خلال بناء علاقات إيجابية مع بعضهم البعض.<sup>(72)</sup>

### 6.1- نظرية التوافق بين الفرد والبيئة:

و هي من نظريات الضغط الشهيرة التي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية بجامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تشير هذه النظرية إلى العلاقة بين الفرد ومدى إدراكه لقدرته على إكمال إحدى المهام، بما لديه من حافز على إكمالها، والافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن الضغوط تكون نتيجة اتساع الفجوة بين الفرد والبيئة، فالفرد يحاول الاحتفاظ بالتوازن بين الجانب العقلي والبيئي، ومواجهة التغيرات الحياتية التي من شأنها أن تؤدي إلى الخلل في هذا التوازن والشيء نفسه ينطبق على الفرد وعلاقته

بالبيئة التي يعيش فيها، أي أن الضغوط تنتج من سوء التوافق بين الفرد والبيئة وينتج سوء التوافق أو حسن التوافق من جانبيين أساسيين هما:

- مدى الانسجام بين قدرات الفرد ومهارته الشخصية مع المطالب المطروحة.
- مدى الإشباع الفعلي للحاجات والتوقعات التي يطمح إليها الفرد. (73)

مما سبق نلاحظ أن هناك تبايناً بين النظريات في تفسيرها للضغوط، ووجود اختلافات في العوامل المسببة لها إلا أن جلها التقت في كون الضغوط تمثل عبء يقع على كاهل الفرد، فيؤدي إلى شعور الفرد بالإرهاك وانخفاض الرضا والشعور بالإحباط واليأس والتوتر وهذا ما من شأنه التأثير على أداء الفرد في العمل بصورة حسنة.

### 7.1- نظرية (هنري موراي - HENRY MURRAY):

لقد وضع (هنري موراي - HENRY MURRAY) مفهومين، المفهوم الأول حول الحاجة والثاني حول الضغط وهما مفهومان أساسيان، وتفسيره لذلك أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويميز (هنري موراي - HENRY MURRAY) بين نوعين من الضغط هما:

أ- **ضغط بيتا (Beta Stress):** ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركهما الفرد.

ب- **ضغط ألفا (Alpha Stress):** ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي.

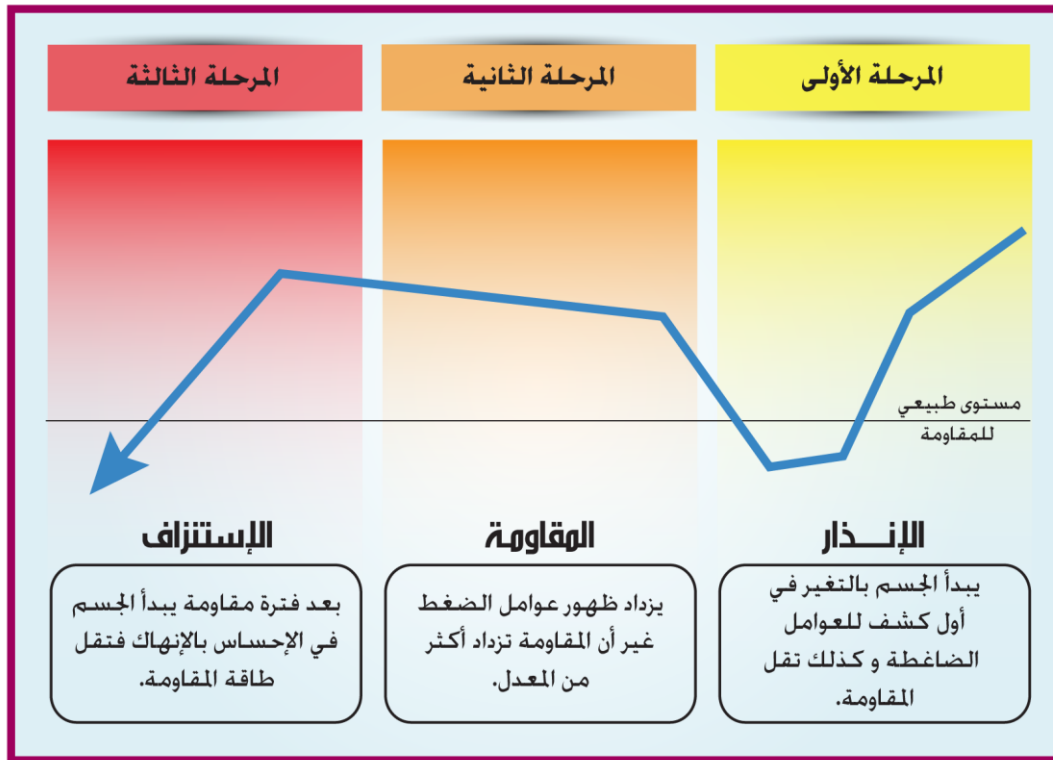
كما وضع (هنري موراي - HENRY MURRAY) أن سلوك الفرد يرتبط بضغط (بيتا) ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة يعيشها، ويطلق على هذا المفهوم بكامل الحاجة، أما عند حدوث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يطلق عليه بمفهوم (ألفا). (74)

## 2- نماذج دراسة ضغوط العمل:

لقد كانت أول محاولة علمية عملية جادة لتفسير ضغوط العمل هي التي قام بها العالم (هانز سيلبي-HANS SELYE)، ولقد شجعت دراساته العديد من الكتاب والمهتمين بالضغوط وخاصة ضغوط العمل، ولا يزال هذا الموضوع محط اهتمام الباحثين في مختلف المجالات والتخصصات النفسية، الاجتماعية، التنظيمية والإدارية وغيرها الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج، وفيما يلي سنتعرض لأهم هذه النماذج:

### 1.2- نموذج (هانز سيلبي-HANS SELYE):

ويوضح (هانز سيلبي-HANS SELYE) في نموذجه هذا ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية، حيث اقترح أن استجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل حسب الشكل التالي:



الشكل (1): نموذج (هانز سيلبي-HANS SELYE) لضغوط. (75)

وكما هو موضح في الشكل رقم (01) فإن هذه المراحل هي:

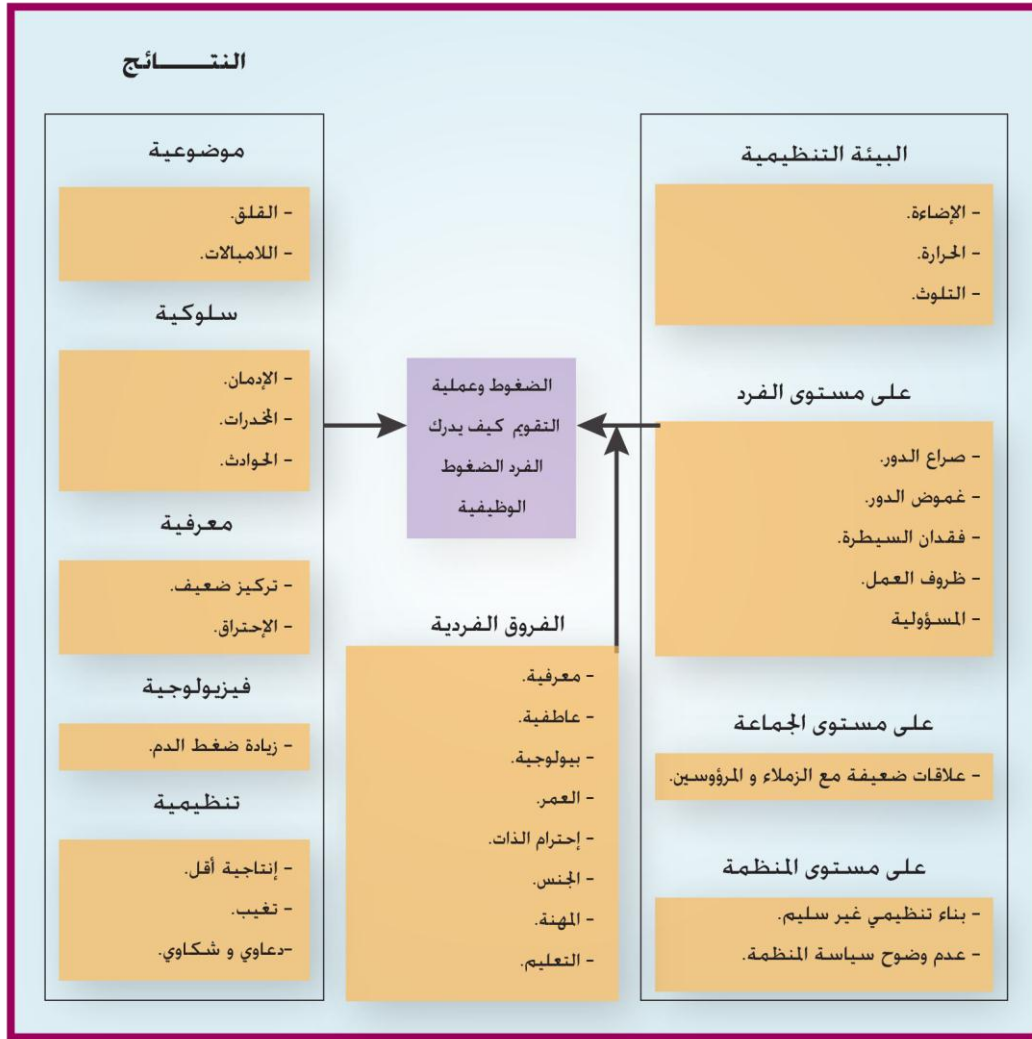
– مرحلة الإنداز: وهنا يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي فيتم استثارة وسائل الدفاع فتزداد ضربات القلب ويزداد معدل التنفس.



- مرحلة المقاومة: باستمرار الضغط يعمل الجسم على مواجهته من خلال التكيف.
- مرحلة الاستنزاف: مع استمرار الضغط وعدم قدرة الفرد على التكيف يستنزف طاقاته وقدراته في التكيف فتتدهور نظم ووسائل التكيف لديه.

## 2.2- نموذج (جيبسون وزملائه-GIBSON ET AL) لدراسة ضغوط العمل:

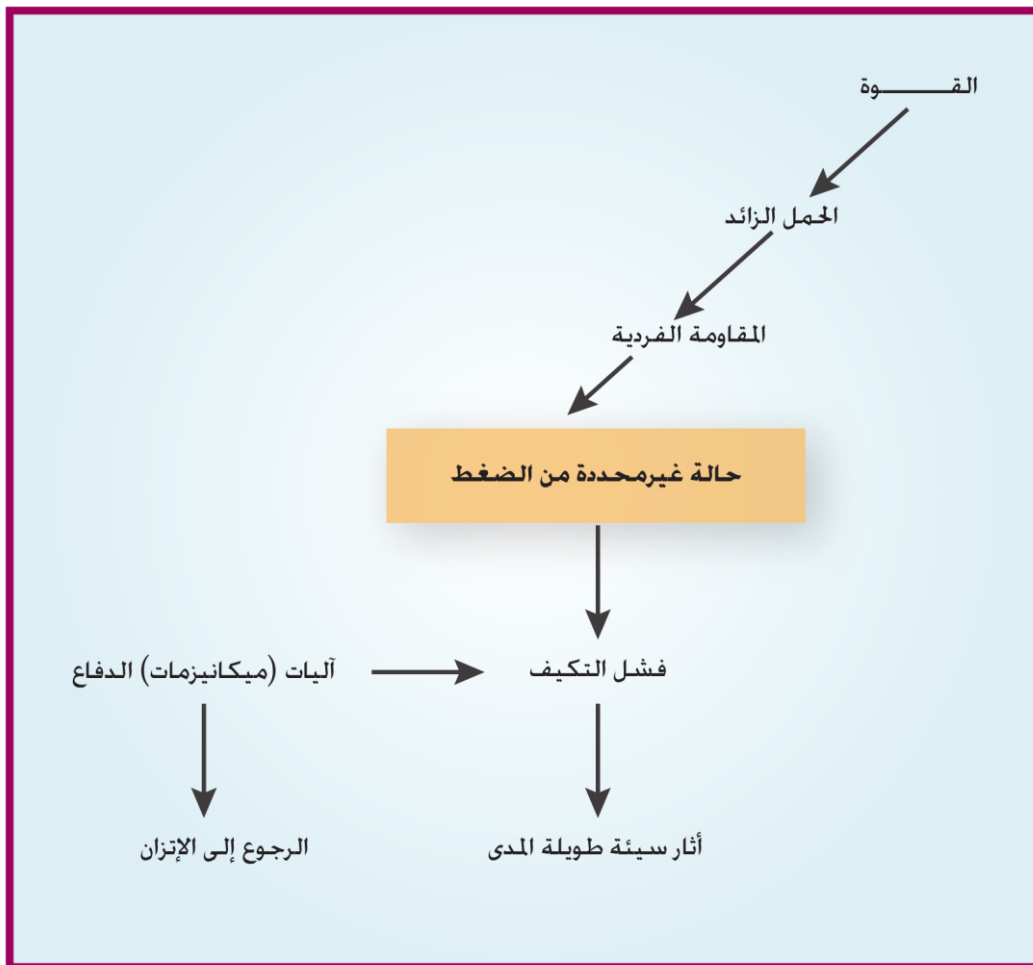
يوضح هذا النموذج العلاقة بين المؤثرات في ضغوط العمل وآثار ذلك على العامل، كما يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة وتأثير إدراك العامل لهذه الضغوط، كما يشير إلى دور الفروق الفردية على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها، ويوضح الشكل رقم(2) عناصر النموذج والعلاقة فيما بينها.



الشكل (2): نموذج تفسير الضغوط في العمل عند (جيبسون وزملائه). (76)

### 3.2- نموذج (المثير-الاستجابة) لـ(كابلان-CAPLANE):

قدم (كابلان-CAPLANE)(1964) نموذج (المثير-الاستجابة) الذي بين من خلاله أن الفرد يستجيب للمواقف بآليات مكتسبة تظهر أو تنشط من خلال الاتزان البدني للفرد، وإذا لم تتوفر مقاومة الفرد في التغلب على الحمل الزائد فإنه يشعر بحالة من الضغط والشكل التخطيطي التالي (المثير-الاستجابة) يوضح نموذج الضغط الذي تبناه (كابلان-CAPLANE).

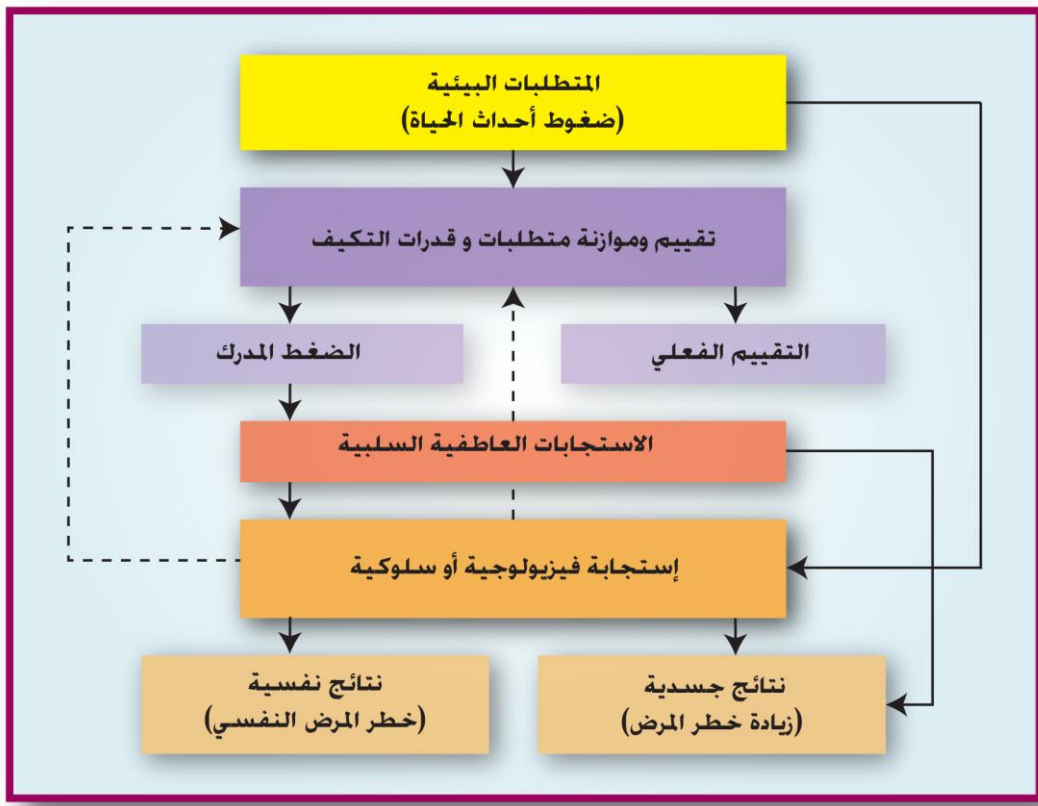


الشكل (3): نموذج (المثير-الاستجابة) لـ(كابلان-CAPLANE). (77)

## 4.2- نموذج (كوكس وماكاي-COX AND MACKAY):

قسم (كوكس وماكاي-COX AND MACKAY) الضغط إلى خمس مراحل:

- 1 - إدراك المتطلبات والموارد.
  - 2 - تقييم والموازنة بين المتطلبات (المدركة والفعلية) من جهة والموارد والقدرات من جهة أخرى (الاختلال في هذه الحالة ينتج الضغط)
  - 3 - الاستجابة للضغوط وتكون على شكل:
    - تفاعلات عاطفية (استجابة نفسية وجسدية).
    - استجابة معرفية وسلوكية.
  - 4 - نتائج ردود الفعل (المدركة والفعلية).
  - 5 - التغذية العكسية (وتكون بعد ظهور النتائج وذلك بعد كل مرحلة من مراحل الضغط).
- والشكل رقم (4) يوضح هذا النموذج.



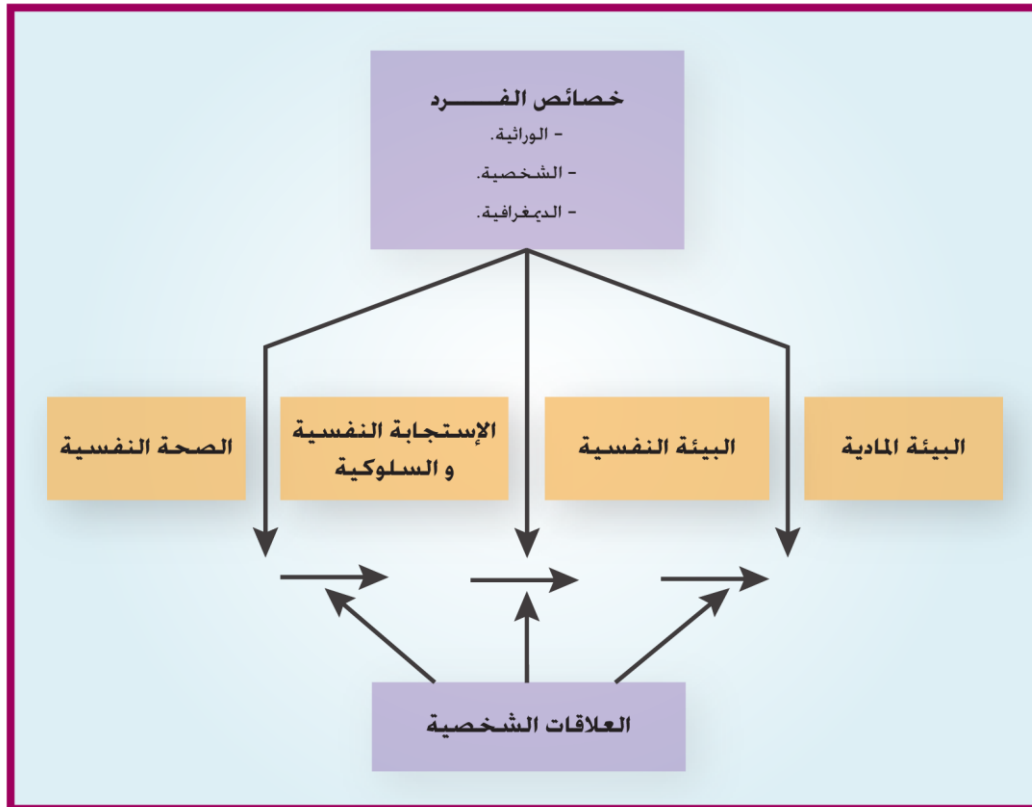
الشكل (4): نموذج (كوكس وماكاي-COX AND MACKAY) لضغوط العمل. (78)

## 5.2- نموذج (جامعة ميتشغان- UNIVERSITY OF MICHIGAN) (توافق الفرد مع البيئة):

يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته، وبشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته الشخصية وعلاقة ذلك بالضغوط ووفقا لهذا النموذج هناك نوعان من التوافق بين الفرد وبيئته وهي:

- التوافق بين احتياجات وأهداف الفرد مع المزايا التي تحققها له الوظيفة.
- التوافق بين مطالب العمل وقدرات العامل.

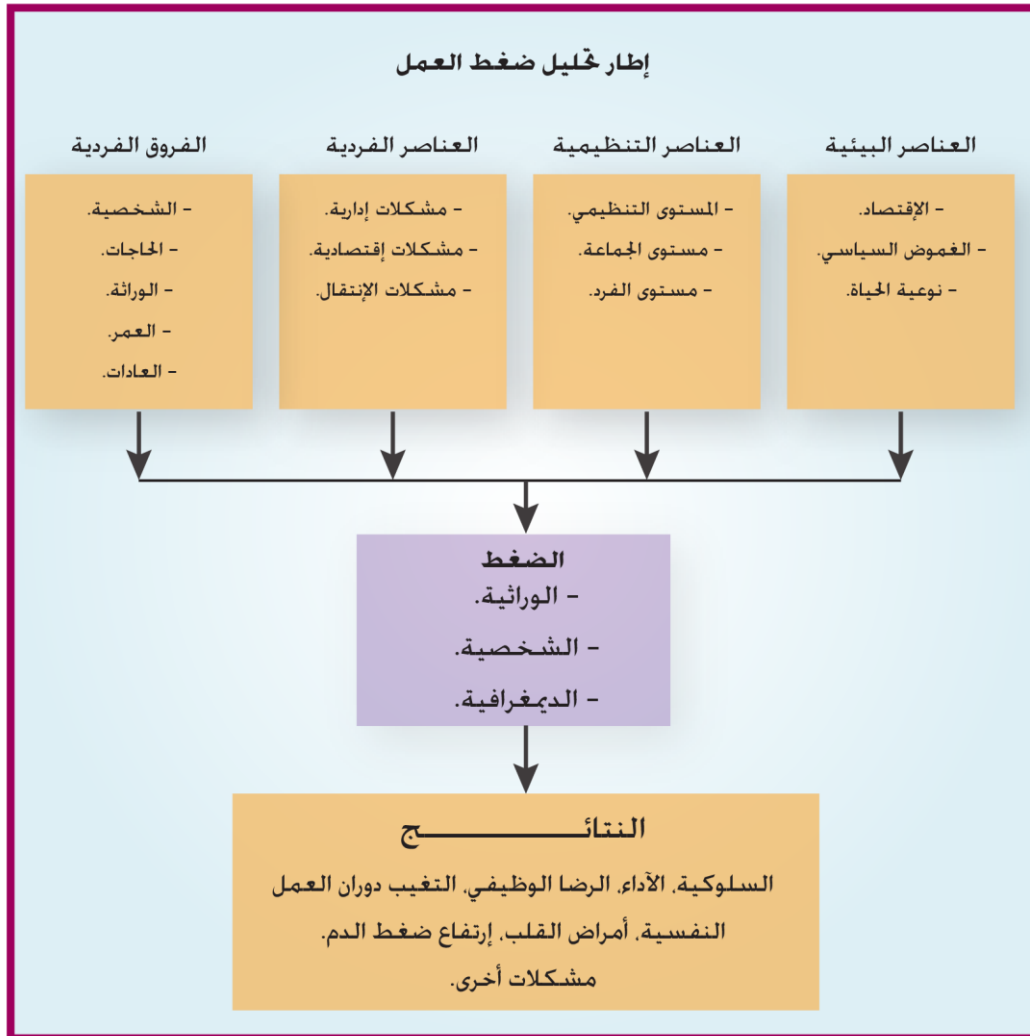
ويوضح الشكل (5) تأثير البيئة على الفرد، مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته.



الشكل (5): نموذج (جامعة ميتشغان) (توافق الفرد مع البيئة). (79)

6.2- نموذج (أندري دي سيزلاقي ومارك ج ولاس)  
:(ANDREW.D.SZILGY AND MARK.J WALLACE)

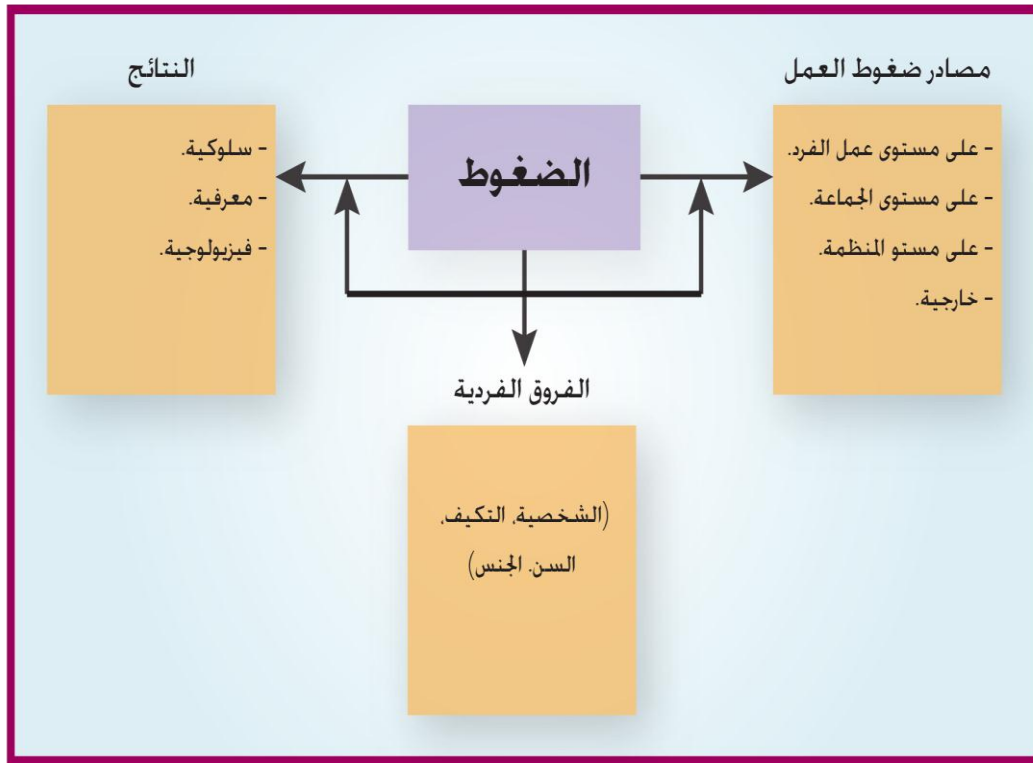
يحتوي هذا النموذج على أربعة عوامل رئيسية وهي الضغط، والعوامل الوسيطة ونتائج الضغط، حيث أنه ورغم تباين حدة الضغط من فرد لآخر إلا أن هذه الضغوط الناجمة على المصادر الرئيسية والمتمثلة في البيئة والمنظمة والعوامل الفردية تترتب عنها آثار سلوكية ونفسية وصحية وجسمانية على العاملين الذين تعرضوا لهذه الضغوط، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل (6): نموذج (أندري دي سيزلاقي ومارك ج ولاس) لضغوط العمل. (80)

7.2- نموذج (كرايتنر وكينيكي - KREITNER AND KINICK):

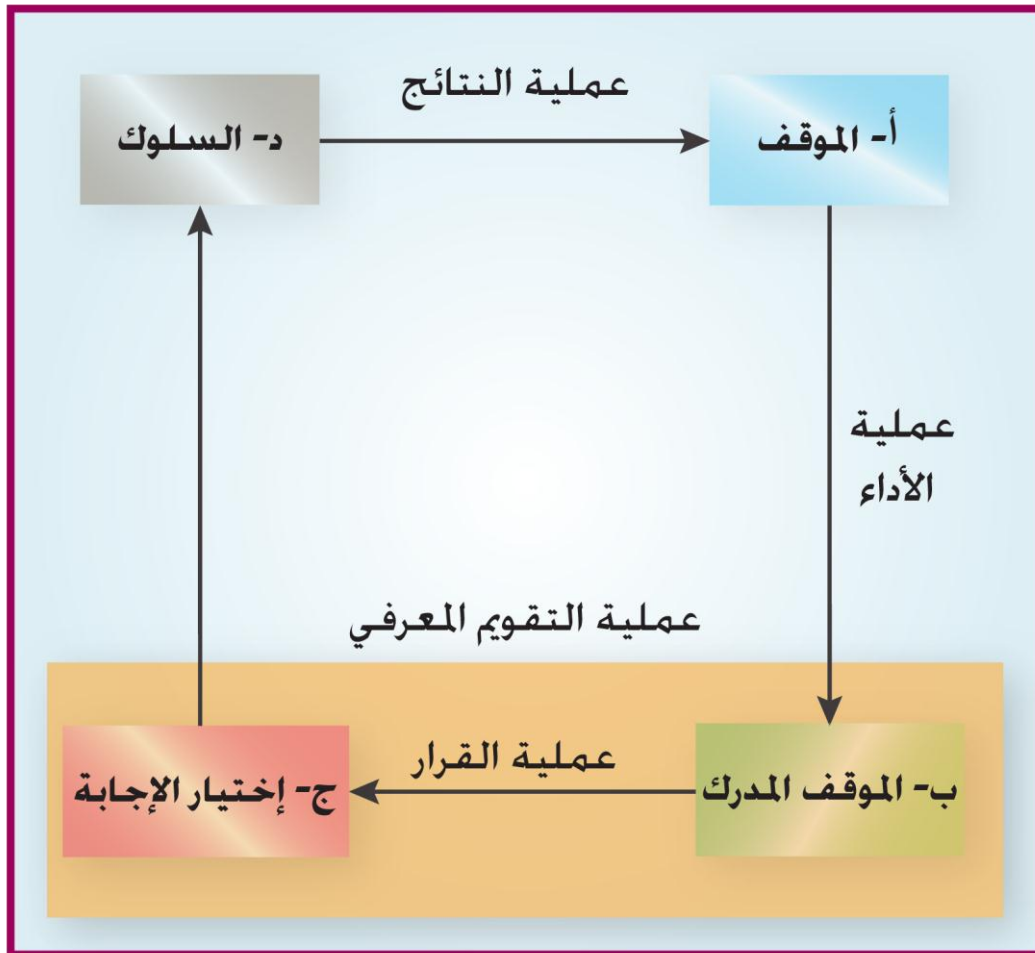
لقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي وضعه كل من (إفانوفيش وماتوسموا - IVANCEVICH AND MATTESSON) (1979) ويوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة) والمسببات الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها). وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، كما يوضح النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.



الشكل (7): نموذج (كرايتنر وكينيكي - KREITNER AND KINICK) لضغوط العمل. (81)

## 8.2- نموذج (ماكجراث-McGrath) الخاص باختبار استجابة الضغوط:

جاء هذا النموذج نتيجة الدراسات التي قدمها (ماكجراث-McGrath) ووفقا لهذا النموذج فإنه تم إدراك الموقف من قبل الفرد، مع تأكيد القوى على تقويم الموقف أثناء عملية الإدراك، والذي يقود الفرد بالتالي إلى القيام باستجابة محددة اتجاه الموقف، وتتمثل هذه الاستجابة في سلوك طوعي بدلا من الاستجابات النفسية والعضوية والسلوكية.

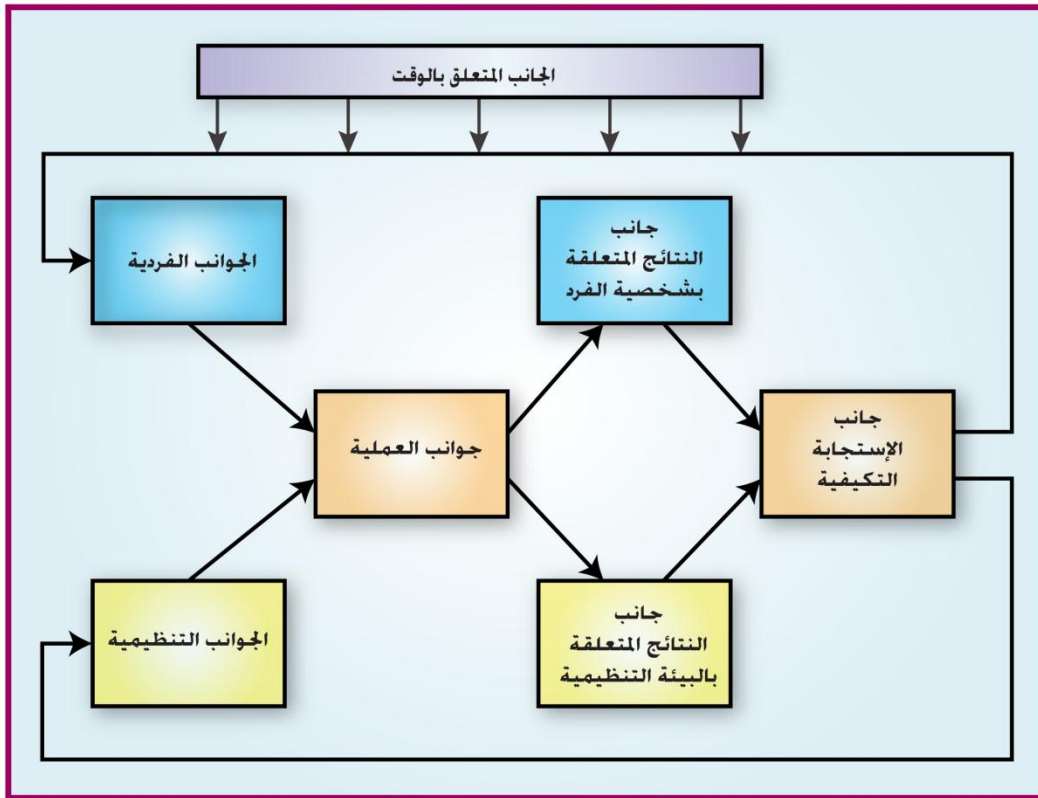


الشكل (8): نموذج (ماكجراث-McGrath) لضغوط العمل. (82)

9.2- نموذج ضغوط العمل لـ (بيير ونيومان- BEER AND NEWMAN):

ويفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل إنما تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد والمنظمة، حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى الضغوط التي تترك آثارها على الفرد والمنظمة، مما قد يدفع كلا منهما إلى الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط، والشكل رقم (9) يوضح ضغوط العمل

(البيير ونيومان- BEER AND NEWMAN):



الشكل (9): نموذج ضغوط العمل لـ (بيير ونيومان- BEER AND NEWMAN). (83)



## 10.2- نموذج الباحث عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان لتفسير ضغوط العمل:

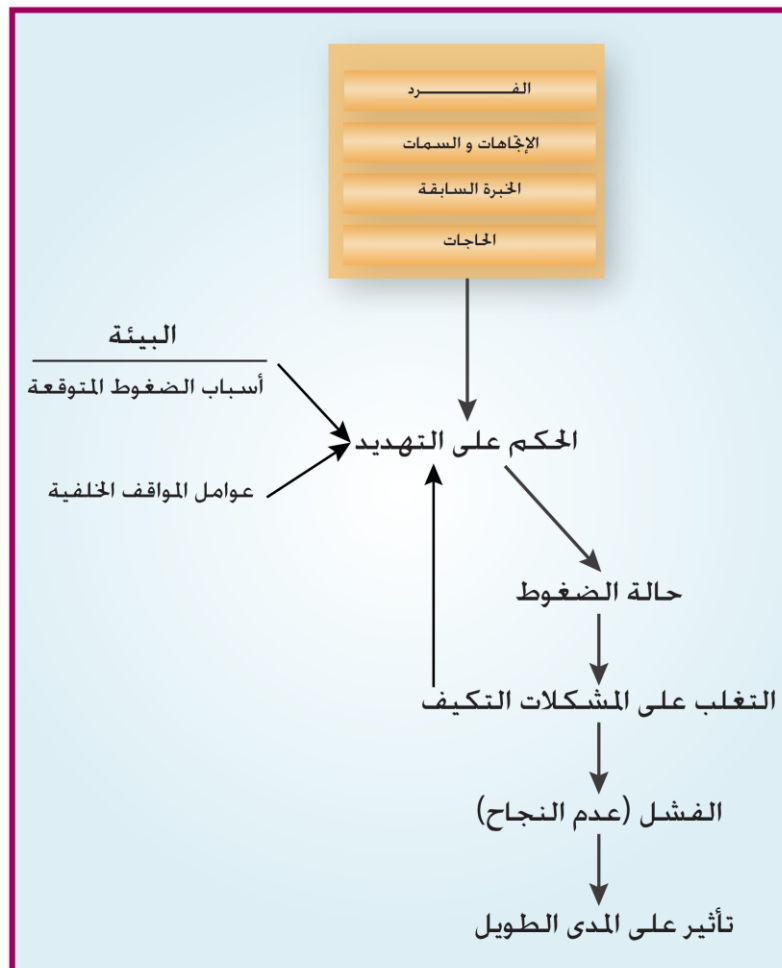
لقد وضع (عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان) نموذجاً لدراسة وتفسير ضغوط العمل، وقسمه إلى مصادر تنظيمية وتشمل ثقافة المنظمة، العمليات التنظيمية، وظروف العمل المادية، ومصادر متعلقة بالفرد وتشمل مصادر متعلقة بشخصية الفرد ومصادر نفسية ومصادر سلوكية، ثم النتائج المترتبة على ضغوط العمل والمتمثلة في نتائج الضغوط على الفرد وتضم الاضطرابات الفيزيولوجية، الاضطرابات النفسية، والاضطرابات السلوكية، أما نتائج الضغوط على المنظمة فتضم عدم دقة القرارات، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، الصراع داخل بيئة العمل، ارتفاع معدل الشكاوى وحوادث العمل أما بالنسبة لإدارة ضغوط العمل فتشمل إدارة الضغوط على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، والشكل (10) يوضح هذا النموذج.



الشكل (10): نموذج (عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان) لتفسير ضغوط العمل. (84)

## 11.2 - بيئة الفرد كنموذج لتفسير الضغوط:

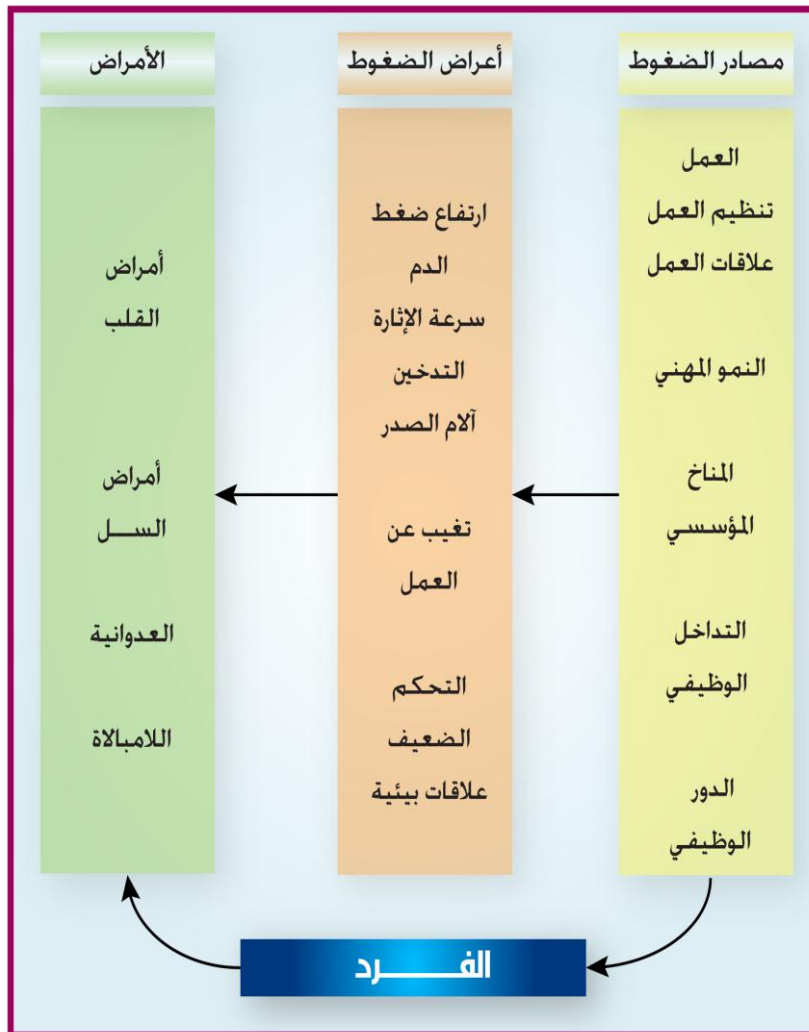
يتناول نموذج (كوبر- COOPER) أسباب وتأثير الضغوط على الفرد ويذكر أن بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط مما يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد أو يشكل خطرا يهدد توافق أهدافه في الحياة، فيشعر بحالة الضغط ويحاول استخدام بعض الأساليب للتوافق مع المواقف، وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات واستمرت الضغوط لفترات طويلة من الزمن فإنها تؤدي إلى الإصابة ببعض الأمراض مثل القلب، السكري، التهاب المفاصل، بالإضافة إلى الآثار السلبية كالقلق والاكتئاب والتوتر وانخفاض درجة الحرارة والشكل التالي يوضح هذا النموذج:



الشكل (11): نموذج (كوبر- COOPER)(البيئة - الفرد) للضغوط. (85)

12.2- نموذج (مارشال-MARSHALL):

في هذا النموذج يعرض (مارشال-MARSHALL) مصادر ضغوط العمل والأعراض التي تظهر على الفرد جرائها والتي تنتج عنها أمراض كمرض القلب، السلس وأعراض سلوكية كالعدائية و اللامبالاة وغيرها من الأعراض الأخرى، و بتأثر الفرد تتأثر المنظمة التي يعمل فيها، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:



الشكل (12): نموذج (مارشال-MARSHALL) للضغوط. (86)

## خامسا- نتائج وأثار ضغوط العمل:

بسبب المصادر المختلفة والعديدة لضغوط العمل فإن الأفراد يتعرضون لها بشكل أو بآخر، ونظرا لوجود الاختلافات الفردية فإنهم يتباينون في مواجهتها من شخص إلى آخر كل حسب إمكانياته ويمكن تصنيف النتائج أو الآثار السلبية لضغوط العمل كالتالي:

### 1- الحالة الصحية:

تسمى الضغوط بالقاتل الصامت وتكون وراء مشكلات الصراع وإصابات المعدة وأمراض القلب والتهاب المفاصل، وارتفاع ضغط الدم، وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى.<sup>(87)</sup>

وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية أن معظم الأمراض التي يتعرض لها العاملون من زيادة عبء العمل وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم، كما كشفت إحدى الدراسات عن أن تعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط النفسية يؤدي بالجهاز العصبي الإرادي وجهاز الغدد الصماء إلى نشاط دائم وغير متوازن، وقد يسبب ذلك العديد من المشكلات الصحية.

### 2- الحالة النفسية:

نظرا لكون الجسم نظام متكامل فإن أي خلل جسدي من شأنه التأثير على الجانب العقلي أو النفسي، فالفرد الواقع تحت الضغوط يوصف بأنه سريع التحول في مزاجه وانفعالاته، لديه تقدير منخفض للذات ويكون غير راض عن عمله.<sup>(88)</sup>

كما أنه من أحد النتائج النفسية للضغوط ميل الموظف إلى السلبية في الأداء، والوظيفة في حد ذاتها والمنظمة ككل، وهذا ما يدفعهم إلى تقديم مستويات متدنية في الأداء.<sup>(89)</sup>

### 3- الآثار السلوكية:

وتظهر الآثار السلوكية على النحو التالي:

- اضطراب في الكلام حيث يبدو على الإنسان مظاهر الاضطراب في الكلام مثل التلعثم والتأتأة.
- نقص الميل أو الحماس وذلك بتخلي الإنسان عن أهدافه الحياتية.
- يزداد التغيب عن العمل من خلال ميل الفرد إلى التأخر عن العمل وشيئا فشيئا يتغيب نهائيا.
- تجاهل للمعلومات الجديدة حيث يميل الفرد إلى الرفض المستمر للمعلومات أو الضوابط أو التعليمات.
- إعادة توزيع الأدوار على الآخرين حيث يزداد ميل الفرد إلى إعادة رسم الحدود مع الآخرين لإقصاء الواجبات عنه.
- حل المشكلات بأسلوب بدائي وذلك من خلال تبني الفرد حولا غير موضوعية للمشكلات ويتخلى عن محاولة البحث بعمق عن جذور المشكلة.
- تبني أنماط سلوكية شاذة بحيث يؤدي الفرد أنماط من السلوك غير مرغوبة وغير مناسبة للمواقف. (90)

### 4- مراحل تأثير ضغوط العمل على الفرد:

ويمر تأثير ضغوط العمل على الفرد بمراحل عديدة:

#### 1.4- المرحلة الأولى:

- هذه المرحلة تعتبر معتدلة بالنسبة لآثار الضغوط وعادة ما تكون مصحوبة بالأعراض التالية:
- الحيوية العالية.
  - الإدراك والفهم غير العادي والقدرة على الإنجاز.

هذه المرحلة تكون في بدايتها ممتعة ولكنها تعتبر علامة تحذير مبكرة يتم فيها استعادة الطاقة للفرد.

#### 2.4- المرحلة الثانية:

تظهر فيها بعض الآثار غير السارة للضغط حيث أن الطاقة المختزنة لدى الفرد لم تعد بنفس الطاقة السابقة وأعراضها تتمثل فيما يلي:

- التعب بعد الاستيقاظ من النوم أو وجود فتور في الطاقة.
- الاضطراب العارض في وظائف الأمعاء.
- توتر الأعصاب في الظهر.
- الإحساس بعدم القدرة على الاسترخاء.

#### 3.4- المرحلة الثالثة:

يصبح التعب واضحا بشكل كبير وتظهر فيه الأعراض التالية:

- توتر الأعصاب.
- الشعور بالإغماء.

ينصح في هذه المرحلة بزيارة الطبيب ليستعيد الجسم طاقته.

#### 4.4- المرحلة الرابعة:

تظهر فيها الأعراض التالية:

- صعوبة كبيرة في إنجاز العمل اليومي.
- صعوبة كبيرة في توفير النشاط الترويحي.
- فقدان القدرة على الاستجابة لمطالب الشؤون الاجتماعية.
- الشعور بالسلبية.
- المخاوف الغير الحقيقية.

**5.4- المرحلة الخامسة:**

تظهر فيها أعراض أشد خطورة على الفرد مثل:

- الشعور بالإرهاك الشديد.
- صعوبة إنجاز المهام البسيطة.
- الاضطرابات الشديدة للأمعاء والمعدة.
- الخوف الظاهر.

**6.4- المرحلة السادسة:**

تظهر فيها بعض الأعراض المروعة مثل:

- زيادة خفقان القلب والتنفس بصعوبة.
- الارتعاش أو التعرق أو الارتجاف.
- الإحساس بوخزات في اليدين والأقدام.
- الإنهاك المطلق.<sup>(91)</sup>



## سادسا- أساليب مواجهة ضغوط العمل:

## 1- الأساليب التنظيمية والفردية لمواجهة ضغوط العمل:

## 1.1- الأساليب التنظيمية لمواجهة ضغوط العمل:

- تجدر الإشارة إلى أن الأساليب التنظيمية هي ما تستطيع المنظمة استخدامه من وسائل بغية تخفيض مستويات الضغط على الأفراد العاملين في المنظمة ومن بينها:
- التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل السياسات والبرامج والإجراءات، وتغيير المناخ التنظيمي بما يتواءم مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع.
  - تعديل المواقف المسببة لضغوط العمل من خلال تعديل مستويات السلطة، المسؤولية، إعادة توزيع المهام، تعديل مستويات الأداء وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى، وأكثر استقلالية وتزويدها بروح التحدي والمشاركة.
  - العمل على تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الجماعة وتوفير سبل التعاون فيما بينهم الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية للفرد وبالتالي تخفيض حدة الضغوط التي يواجهها الأفراد.
  - إقرار مبدأ المشاركة في وضع السياسات الإدارية وفي اتخاذ القرارات وتحسيس العمال بأهميتهم من خلال المشاركة في الاجتماعات واللجان ووضع السياسات التي تحدد سير العمل وأهدافه.
  - تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التي تساعدهم على خلق نوع من التواصل الإيجابي داخل المنظمة.<sup>(92)</sup>
  - تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، بما يساعد على تجنب النزاعات والتضارب في الأدوار.

- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي. (93)
- تحسين ظروف العمل المادية من حرارة، إضاءة، ضجيج والأخطار الميكانيكية أو الكيماوية. (94)
- التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم، حيث أن عدم التزام المنظمة بمبادئ الإدارة والتنظيم قد يسبب الكثير من الضغوط للعاملين، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ التنظيم بشكل جيد، فهذا يؤدي إلى إشاعة جو من الانضباط التنظيمي بين مختلف المستويات.
- استحداث أنشطة علاجية في بيئة العمل وذلك عن طريق تعيين مستشار نفسي واجتماعي داخل المنظمة، وتخصيص قاعات لممارسة التمرينات الرياضية وحجرات للتركيز والاسترخاء. (95)

## 2.1- الأساليب الفردية لمواجهة ضغوط العمل:

- يمكن للفرد الذي يتعرض لضغوط العمل أن يستخدم طرق وأساليب يمكنها أن تخفض مستوى الضغط لديه وهذه الأساليب تتمثل في:
- ممارسة الرياضة بشكل منتظم حيث تعتبر من الوسائل الفعالة للتقليل من الضغوط، ولكي تكون الممارسة فعالة يجب أن تدور حول الرياضات الخفيفة التي لا تتطلب عملاً مكثفاً من الرئتين والقلب، كما يجب أن تمارس بشكل منتظم وبفترة زمنية تتراوح من (10 إلى 30) دقيقة لكل مرة وعلى الأقل (3) ثلاث مرات أسبوعياً، وتشير الدراسات ضمن هذا الإطار إلى أن التأثير الرئيسي للممارسة المنتظمة هو الحماية ضد أمراض القلب والتوتر الزائد يضاف إلى ذلك أن التمرين المنتظم ينمي الثقة بالنفس والنشاط والرغبة في الحياة.

- إتباع نظام غذائي صحي، وبصورة عامة ينصح المختصون في تناول المجموعات الغذائية بشكل معتدل مع تقليل اللحوم والمواد الكربوهيدراتية، كما ينبغي الابتعاد عن المواد الغذائية الاصطناعية والتقليل من المنبهات والابتعاد عن التدخين.
- الاسترخاء التام بحيث تهدف أساليب الاسترخاء إلى إعادة التوازن بين الراحة والنشاط.
- تجنب التدخين والتقليل من شرب المنبهات كالقهوة.
- إتباع نظام غذائي صحي.
- اهتمام الفرد جزئياً بممارسة أنشطة أو تنمية اهتمامات خارج محيط العمل مثل ممارسة الهوايات أو المشاركة في أنشطة خارج العمل.
- مراجعة الفرد لإنجازاته أو أنماط سلوكه بغرض التوصل إلى أساليب أكثر تفاعلاً تساعد على امتصاص الضغط والتعامل الفعال معه. (96)

مما سبق ذكره يتضح لنا أنه قلما تخلو أية مهنة من الضغوط، وفي الوقت الذي يمكن للفرد مواجهة البعض من ضغوط العمل فإنه لا يستطيع التخلص من جميع مسبباتها، ولكن باشتراك الفرد والمنظمة معا من أجل تخفيف مستوى ضغوط العمل فإنه يكون من السهل التغلب عليها على المستويين الفردي والتنظيمي.

## قائمة الهوامش

- 1- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص16.
- 2- سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص45.
- 3- Sébastien Sgarbi: **STOP AU STRESS BIEN-ETRE ET MAITRISE DE SOI UNE METHODE 100% NATURELLE**, p03.  
تاريخ الزيارة: 18/01/2014, [www.Be-évolution.net](http://www.Be-évolution.net).
- 4- عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 07 أكتوبر، إدارة المطبوعات والنشر، مصراته الجماهيرية العظمى، 2008، ص27.
- 5- عادل صلاح عبد الجبار، محمد مترك مسعود القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، ص 204.  
تاريخ الزيارة: 14/10/2014, [www.profadel.com](http://www.profadel.com).
- 6- محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة العلمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 308.
- 7- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2005، ص 42.
- 8- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 106.

- 9- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 107.
- 10- Mohammed Jamal: THE STRESS & BURNOUT AMONG CANADIAN MANAGERS & NURSES: AN EMPIRICAL EXAMINATION, Canadian Journal of Public Health( Electronic Version), Nov 2000.  
[http://journal.cpha.ca/index.php/cjph/article/viewFile/33/33?origin=publication\\_detail,03/03/2014](http://journal.cpha.ca/index.php/cjph/article/viewFile/33/33?origin=publication_detail,03/03/2014).: تاريخ الزيارة .
- 11- INRS Institut national de recherche et de sécurité: LE STRESS AU TRAVAIL, France, 2010, p 3  
<http://www.inrs.fr/>, 1/09/2012.: تاريخ الزيارة .
- 12- عادل صلاح عبد الجبار، محمد مترك مسعود القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 226.
- 13- عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والإدارة، منشورات جامعة قاريونس ببنغازي دار الكتب 1994، ص 328.
- 14- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، مرجع سابق، ص 30.
- 15 - Barbara ZABLOCKI: DU STRESS AU BIEN ETRE ET A LA PERFORMANCE, edition edi pro, belgique,2009, p56.  
<http://www.edipro.info>,12/10/2014.: تاريخ الزيارة .
- 16 علي حمدي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، مصر 2008، ص 102.
- 17- محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورص الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 48-49.

- 18- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، مرجع سابق، ص 30.
- 19- ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 163.
- 20- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، مرجع سابق، ص 30.
- 21- محمد حسن غانم: كيف تتعامل مع القلق النفسي، 2005، ص 30.
- تاريخ الزيارة: 2013/02/05، [www.alkottob.com](http://www.alkottob.com).
- 22 أحمد عيد مطيع الشخابنة: التكيف مع الضغوط النفسية، دراسة ميدانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 52-53.
- 23- محمد حسن محمد حميدات: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 79.
- 24- محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مرجع سابق، ص ص 47-49.
- 25- NIOSH. National Institute for Occupational Safety and Health, STRESS AT WORK, Publications Dissemination, EID 4676 Columbia Parkway Cincinnati, OH 45226-1998, p1.
- تاريخ الزيارة: 18/01/2014، [www.cdc.gov/noish/job\\_stress.html](http://www.cdc.gov/noish/job_stress.html).
- 26- محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مرجع سابق، ص 51.
- 27- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 316.
- 28- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 595.

- 29- حنان عبد الرحيم الأحمدي: ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 37.
- 30- عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، مرجع سابق، ص 34.
- 31- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 74.
- 32 DALE CARNEGIE: COMMENT DOMINER LE STRESS ET LES SOUCIS, Traduction par DIDIER WAYNE, FLAMMARION EDITION, Paris France, 1993, p 18.
- 33- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، مرجع سابق، ص 39.
- 34- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، مرجع سابق، ص 115.
- 35- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 263.
- 36- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص 151.
- 37- عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، مرجع سابق، ص 45.
- 38- أحمد عيد مطيع الشخابنة: التكيف مع الضغوط النفسية، مرجع سابق، ص 33.
- 39- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص 182.

- 40- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 600.
- 41- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص 184.
- 42- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، ط 3، الإسكندرية، مصر، 1983، ص 441.
- 43- فرجي شوقي وآخرون: علم النفس والمشكلات الصناعية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1996، ص 279.
- 44- حمدي علي الفرماوي، رضا العبد الله: الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، موجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 73.
- 45- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص 189.
- 46- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 17.
- 47- حمدي علي الفرماوي، رضا العبد الله: الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، موجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية، مرجع سابق، ص 76.
- 48- نوال حمداش: قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 21، جوان 2004، منشورات جامعة منتوري، ص 21.
- 49- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 58-59.



- 50- نوال حمداش: قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مرجع سابق، ص 29.
- 51- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص 171.
- 52- نوال حمداش: قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مرجع سابق، ص 29.
- 53- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (النظريات ونماذج تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 524.
- 54 حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض، مرجع سابق، ص 44.
- 55- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الـدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 402.
- 56 محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص 58-59.
- 57- حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض، مرجع سابق، ص 44.
- 58- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص 105.
- 59- إبراهيم محمد عياش: الأنماط السلوكية، الحوار المتمدن، العدد: 2515 تاريخ الزيارة: 03/01/2009  
www.ahewar.org, 07/11/2013

- 60- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص 47-48.
- 61- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص ص 101-102.
- 62- عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، مرجع سابق، ص 47.
- 63- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 48.
- 64- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص 114.
- 65- أحمد عيد مطيع الشخابنة: التكيف مع الضغوط النفسية، مرجع سابق، ص ص 27-28.
- 66- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، مرجع سابق، ص 31.
- 67- أسامة كامل راتب: النشاط البدني والاسترخاء مدخل لمواجهة الضغوط وتحسين نوعية الحياة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص ص 134-135.
- 68 - ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، مرجع سابق، ص 132.
- 69- أسامة كامل راتب: النشاط البدني والاسترخاء مدخل لمواجهة الضغوط وتحسين نوعية الحياة، مرجع سابق، ص ص 134-135.

70- ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، مرجع سابق، ص ص 132-133.

71- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، مرجع سابق، ص ص 66-67.

72- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، مرجع سابق، ص 69.

73- عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، مرجع سابق، ص ص 55-56.

74- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص 100.

75- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 287.

76- محمد ناصر العديلي: السلوك التنظيمي منظور كمي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص 253.

77- وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي "المفاهيم-النظريات-البرامج"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2008، ص 155.

78- Kari Salo: TEACHER STRESS AS A LONGITUDINAL PROCESS., Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of the Faculty of Social Sciences of the University of Jyväskylä, in Auditorium L 303, on December 13 UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ, 2002, p15.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13306/9513913538.pdf?sequence=1>, 15/04/2014: تاريخ الزيارة.

- 79- حنان عبد الرحيم الأحمدي: ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض، مرجع سابق، مرجع سابق، ص 36.
- 80- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 182.
- 81- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 286 .
- 82- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص 59.
- 83 -T.A.B.E.E.H.R: PSYCHOLOGICAL STRESS IN THE WORK PLACE ROUT LEDGE, London, 1995, p12.
- 84- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص 92.
- 85- وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي "المفاهيم-النظريات-البرامج"، مرجع سابق، ص 154.
- 86- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، مرجع سابق، ص 102.
- 87- علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، مصر، 2009، ص 94.
- 88- علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 94.
- 89- Jennifer M.George, Goreth R.Jones: UNDERSTANDING AND MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIER, Prentice Hall, New Jersey, United States of America, 2012.

- 90- حمدي علي الفرماوي، رضا العبد الله: الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، موجّهات نفسية في سبيل التنمية البشرية، مرجع سابق، ص 36.
- 91- فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 122-124.
- 92- فاروق عبده فليته، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 316.
- 93- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 296.
- 94- رونا لدي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999، ص 307.
- 95- أحمد ماهر: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 129.
- 96 -Sébastien Sgarbi: STOP AU STRESS BIEN-ETRE ET MAITRISE DE SOI UNE METHODE 100% NATURELLE, p10.  
تاريخ الزيارة: 18/01/2014، [www.Be-évolution.net](http://www.Be-évolution.net).

# الفصل الثالث:

## الإدارة

- أولاً- مفهوم الإدارة و تعريفها.
- ثانيا- أهمية الإدارة.
- ثالثا- خصائص الإدارة.
- رابعا- مستويات الإدارة.
- خامسا- نظريات الإدارة.
- سادسا- أنواع الإدارة ومجالاتها.
- سابعاً- المبادئ السلوكية في الإدارة.
- ثامنا- الدعائم الأساسية للإدارة المعاصرة.
- تاسعا- وظائف الإدارة.
- عاشرا- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة.
- إحدى عشر- الإدارة الجامعية.

## أولاً - مفهوم الإدارة وتعريفها:

تعتبر الإدارة وسيلة مهمة لا غنى عنها بالنسبة لكل المنظمات، ذلك أنها تسعى إلى تنظيم الجهود الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

لقد أخذ مفهوم الإدارة معاني مختلفة وذلك لكونها مفهوماً معنوياً ومعقداً في آن واحد، وهذا ما أدى إلى وجود اختلافات بين آراء الباحثين حيث يعرفها كل حسب وجهة نظره، ويمكن أن يتحقق مفهوم الإدارة من خلال تحليل كلمة الإدارة (Administration) والتي تعني لغوياً أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد.

ولقد اشتقت كلمة (إدارة) من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (AD, ministre) ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة (Management) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.<sup>(1)</sup>

و تستخدم كلمة (إدارة) أو (الإدارة) على نطاق واسع وليست فقط لدى المفكرين والباحثين المتخصصين في مجال الإدارة والتنظيم، بل وأيضاً في الحياة العامة، ويرى أحد علماء الإدارة (إفانوفيش وزملاؤه-IVANCEVICH ET AL)(1999) أن كلمة (الإدارة) تستخدم للدلالة على أحد الأمور الأربعة التالية:

## 1- الإدارة بمعنى عملية:

هو الأكثر شيوعاً، خاصة بين أوساط الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم حيث نجد أن المنظمة تدار بصورة جيدة أو أن (إدارتها) جيدة، فالمقصود هنا أن الإدارة تمثل عملاً أو نشاطاً وأن تلك النشاطات قد تم إنجازها بشكل جيد وأداء متميز، فالإدارة في هذا السياق تمثل عملية تتضمن وظائف وأنشطة محددة (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه.

## 2- الإدارة بمعنى علم:

تشير الإدارة هنا إلى أنها تلك الحصيلة المعرفية المتراكمة من النظريات والمبادئ والأسس والمفاهيم التي يمكن تعلمها، والهدف من دراسة الإدارة هنا هو تعلم وفهم تلك النظريات والمبادئ وكيفية تطبيقها في عملية الإدارة.

## 3- الإدارة بمعنى الأفراد:

فكلمة الإدارة هنا تشير إلى الأشخاص (المديرين) المعنيين بإنجاز العملية الإدارية، وهنا يبرز أهمية ودور الأفراد العاملين في المنظمة جنب إلى جنب مع المديرين والمشرفين لتحقيق الأهداف الموضوعية والمعدة سلفاً.

## 4- الإدارة بمعنى مهنة:

حينما يتقصد فرد منصب في منظمة ما، فالمقصود هنا هو اعتبار الإدارة مهنة مثل الهندسة والتدريس والمحاماة وغيرها، فالفرد الذي يعمل طيلة حياته المهنية في الإدارة يتدرج ويتقدم عبر سلسلة متتابعة من الأنشطة.<sup>(2)</sup>

وهكذا يمكن تعريف الإدارة بأنها العملية التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد لتنسيق أعمال وانجازات الآخرين من خلال المال، المواد، والتقنيات لتحقيق نتائج ذات كفاءة عالية ولا يتم ذلك إلا من خلال تعاون واشتراك الجهود الفردية.

ومن جهة أخرى، فقد تعددت تعريفات الإدارة من خلال كتابات رواد الإدارة والمتخصصين في المجال الإداري ومن أهم هذه التعريفات نستعرض ما يلي:

يقول (فردريك تايلور-FREDRICK TAYLOR): "أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونها بأفضل طريقة ممكنة".

ويعرفها كل من (كيمبل-KIMAL) و(كيمبول-KIMBALL) بأنها جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنجاز المشروع وتمويله وسياساته الرئيسية، وتوفير كل الموارد



اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام، واختيار الموارد البشرية اللازمة لإنجاز هذا المشروع.

كما يعرف كل من (بلنكت-PLUNKETT) وزميله (أتر-ATTNER) (الإدارة) بأنها: عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) باستخدام الموارد البشرية والمالية والمادية المتوفرة». (3)

وفي تعريف آخر لـ (دونالد كلو-DONALD J. CLOUTH): "الإدارة هي فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك".

ويعرفها (دالتون ماكفرلاند-DALTON E. MACFARLAND): "الإدارة هي عملية بواسطتها يقوم المديرين بإنشاء، توجيه، تسيير والمحافظة على المنظمات عن طريق جهود الأفراد المنسقة والمتعاونة".

وفي تعريف آخر لـ (أحمد مصطفى خاطر): "بأنها أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها بما يحقق أهداف المجتمع".

ويعرفها (صلاح الدين جوهر): "بأنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المخطط له والمعد سلفاً". (4)

وعليه فإن الإدارة "هي عملية تضم مجموعة من الأفراد يعملون بطريقة متكاملة و متناسقة من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال عمليات التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، الاتصال، القيادة والرقابة".

## ثانياً- أهمية الإدارة:

تلعب الإدارة دوراً بارزاً وهاماً في إثارة دافعية الأفراد ذلك أن المورد البشري هو مصدر القوة والعظمة في أي منظمة.

وترجع أهمية الإدارة إلى أنها:

– أحد العوامل الهامة والمؤثرة في سلوك الفرد داخل محيط العمل، وقد افترض عدد من الباحثين وجود علاقة بين إنتاجية الفرد وعلاقته مع غيره والمتمثلة في علاقته بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

– تسعى الإدارة من خلال العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية للفرد ذلك أن لكل فرد حاجة معينة يسعى لإشباعها من خلال المكاسب التنظيمية كالحوافز، ونظراً لاختلاف حاجات الأفراد وتنوعها فإن المنظمة وكذا الإدارة تسعيان إلى توفير المناخ العام الذي يسمح للفرد أن يحقق رغباته من خلال مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

– تؤكد الإدارة على ضرورة حل مشكلات العمل والإنتاج وكذا حل مشكلات العاملين المهنية والشخصية، كما تهتم بطبيعة شخصيات العاملين، مما يزيد من كفاءاتهم في العمل ويجعلهم يحسون بالانتماء والسعادة داخل محيط عملهم.<sup>(5)</sup>

– تعتبر الإدارة دائرة المنظمات الناجحة ووسيلتها في تسيير وتوجيه شؤونها الداخلية والخارجية.

– تعد الإدارة المحرك الرئيسي الذي يعمل على تشغيل ودفن الطاقات بصورة دائمة ومستمرة وعلى نحو أفضل.

– تمثل الإدارة الوسيلة الناجعة في توجيه جهود الأفراد على اختلاف مستوياتها وعلى اختلاف أنواعها، حيث أنه كلما كان هناك عمل جماعي وموحد كلما يزيد ذلك من دور وأهمية الإدارة في المنظمة.<sup>(6)</sup>

- الإدارة هي لب التغيير الاجتماعي ذلك أن حاجات المجتمع في تغيير دائم ومن ثم ينبغي على الإدارة العمل على اتساع هذه الحاجات، ولن يتحقق ذلك إلا إذا سعت الإدارة إلى تغيير أساليبها لمواجهة وإشباع الاحتياجات الجديدة.
- تتميز المنظمات الحديثة بكبر حجم مواردها المادية والبشرية، مما أدى إلى تعدد وحداتها الإدارية، الأمر الذي يصعب معه أن يتولى فرد أو أفراد تنقصهم الخبرة الكافية بالأساليب الإدارية لاتخاذ القرار أو توجيه الأعمال لذلك أصبحت الإدارة أكثر أهمية في الوقت الراهن لتتماشى مع طبيعة المنظمات الحديثة والتي هي في أمس الحاجة إلى التنسيق الجيد بين وحداتها الإدارية المتعددة والمختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- ازدواجية هدف المنظمة ذلك أن هدف المنظمة لا يقتصر على الأهداف المادية الاقتصادية فحسب، بل أن هناك هدف اجتماعي يعمل على إيجاد روح الود والتعاون والإحساس بالانتماء والرضا بين العاملين، وهذا ما يظهر أهمية وجود إدارة رشيدة تعمل على تحقيق هذه الأهداف.(7)
- ويمكن القول أن الإدارة تستند في أهميتها إلى عناصر أساسية وهامة تظهر أهمية وجودها وتفرضه، وهذه العوامل أو العناصر تعمل الإدارة على تحقيقها وتكون في مجملها الفلسفة الرئيسية من وراء كينونتها في أي جهد يشترك فيه الأفراد ويشكلون فريقا واحد يعملون على تحقيق أهداف محددة، ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:
- توفير المناخ اللازم بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- توفير الخبرات والطاقات اللازمة.
- متابعة وتقييم أداء العاملين.
- تنظيم جهود الأفراد داخل المنظمة وتحفيزها وتنسيقها وتعزيزها.
- العمل على تحقيق رضا الأفراد لتحقيق أفضل النتائج بكفاية ودقة وإتقان.
- تحقيق الأهداف الموضوعية والمعدة سلفا للمنظمة بفعالية.

## ثالثاً- خصائص الإدارة:

- على اعتبار أن الإدارة هي عملية تدخل ضمنها العديد من الوظائف والمهام التي يشترك فيها العديد من الأفراد وهذه الوظائف هي التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، الاتصال والرقابة، كما يمكن أن نلمس عدد من الخصائص يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- الاستمرارية ذلك أنها تعمل على بقاء المنظمة واستمرارها ولن يتأتى ذلك إلا بتحقيق اشباعات المتلقين والتي تتميز بالتغيير فضلا عن حاجاته المتعددة.
  - السمة الأساسية في الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات، حيث أن كافة الوظائف لا توضع حيز التنفيذ إلا باتخاذ القرارات المناسبة فيها.
  - تعتبر الإدارة نشاط إنساني هادف، حيث تتعامل مع الجماعات الذين يعملون على تحقيق أداء وظائف المنظمة.
  - تتكيف الإدارة مع المتغيرات البيئية، وتتفاعل معها من أجل أن تتحقق أهداف المنظمة.<sup>(8)</sup>
  - من خصائص الإدارة توافر السلطة، والسلطة هي الحق في القيادة والتي تطلق على أحد الأفراد الذين يقودون مجموعة ما، وقد يجمع المديرون مسمى المدير ومسمى القائد، وفي جميع الأحوال ترتبط القيادة بأساليب ممارسة السلطة داخل المنظمة وهي المصدر الوحيد للتأثير على المرؤوسين وتوجيههم لما يخدم المنظمة.<sup>(9)</sup>
  - تمارس الإدارة في مختلف المجالات حيث نجدها في جميع المنظمات الموجودة في عالمنا المعاصر، ويترتب على ذلك أن إدارة الفصائل الاجتماعية لن تقتصر على مجال من مجالات الحياة دون الآخر، ولهذا نجد أن الإدارة تستخدم في جميع المجالات الإنتاجية، كما تستخدم في كل منظمات الخدمات، كذلك تستخدم الإدارة على المستويات المحلية الصغيرة فضلا عن استخدامها على مستوى الدولة.
  - تستلزم الإدارة توافر كلا من القدرات الإدارية والفنية والفكرية على اعتبار أن الإدارة تعتبر نوعا من الفن العلمي، لذلك فهي تتطلب اكتساب العديد من القدرات

والمهارات، وذلك حتى يتمكن الإداري من ممارسة مختلف العمليات الإدارية، وممارسة هذه العمليات تتطلب قدرات إدارية متعددة مثل التخطيط، والتنسيق والتنظيم والتوظيف...إلخ.

– تعتبر الإدارة وظيفة اجتماعية ذلك أنها نشأت بنشأة الحياة الاجتماعية للبشر، ومع تقدم وتعدد الحياة البشرية زادت ضرورة الإدارة، ولعل ما يفسر ذلك الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تقدم المجتمعات، ويتضح ذلك من خلال الدور الذي تلعبه والمتمثل في أنها تحقق الاستخدام الأمثل للموارد والقوى المادية والبشرية المتوفرة بالمجتمع، كما أنها تساعد على تحديد أهداف المنظمات التي توجد بالمجتمع، كما تساعد على تحديد كيفية تحقيقها.

– الإدارة وعاؤها المنظمات والهيئات، حيث أنها تمارس من خلال منظمات، ومن ثم يتحدد نجاح الإدارة بمدى فهمها للظواهر التنظيمية من حيث المتطلبات التنظيمية وسمات وخصائص المنظمة والعلاقات المتبادلة بين المعطيات البنائية والمتطلبات الوظيفية.<sup>(10)</sup>

## رابعاً- مستويات الإدارة:

توجد ثلاثة مستويات إدارية تعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة وهي على النحو التالي:

### 1- الإدارة العليا:

يتم تنفيذ مهام الإدارة العليا للمنظمة من خلال المدير التنفيذي الرئيسي ومعاونيه من القادة الإداريين من الفئة الممتازة، ولأجل تحقيق أهدافها فإن الإدارة العليا للمنظمة تمارس عددا من الأدوار يختلف عددها وطبيعتها باختلاف المنظمات.

حيث أن أحد المهام الأساسية للإدارة العليا هي تحديد التوجه العام للمنظمة من خلال صياغة رسالتها وأهدافها والعمل على تطوير الاستراتيجيات والسياسات التي تضمن لها تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فإن إنجاز هذه المهام بكفاءة ونجاح يتطلب مشاركة مدراء الأقسام الوظيفية ووحدات الأعمال في المنظمات التي تضم وحدات أعمال متعددة بقصد التنسيق بين خططهم ونشاطاتهم.

وبالنظر لجسامة المهام الملقاة على عاتق الإدارة العليا للمنظمة والتي تفوق قدرة القائد أو المدير أو الرئيس على ممارستها لوحده، فقد جرت العادة على تشكيل فريق عمل يتولى أداء بعض تلك المهام والتخفيف على كاهل المدير أو الرئيس بما ينسجم والتوجه المعاصر في إدارة المنظمة.<sup>(11)</sup>

### 2- الإدارة الوسطى:

تتألف من مديري التقسيمات الأساسية في المنظمة والمسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية، وتختص الإدارة الوسطى بإعداد الخطط المتوسطة الأجل، انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا، وتقويم أداء المديرين في المستوى الأدنى، ووضع

سياسة الأقسام ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال لآجال قصيرة ومتوسطة، وتقديم التوجيهات للمديرين والمرؤوسين.

### 3- الإدارة المباشرة أو الإشرافية:

هي الإدارة المسؤولة عن المستوى الأدنى من تقسيمات المنظمة، وتتخلص المسؤولية للإدارة المباشرة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة، ويشغل هذا المستوى المشرفون، وملاحظو العمال.<sup>(12)</sup>

## خامسا- نظريات الإدارة:

يمثل التنظيم الإداري الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة ونشاطاتها، ولهذا فإن مساندة روح العصر ومتابعة التطور المعرفي والسعي للاستفادة من التقدم العلمي في جميع المجالات دفعت بكل مفكر أن يبحث عن الأفكار الجديدة في مجال الإدارة، بما يخدم مجتمعه ويلبي احتياجاته، وفي هذا الإطار نلاحظ أن علماء الإدارة قد حاولوا تقديم النظريات التي تعبر عن الواقع السائد في المؤسسات والسلوك الفعلي للعاملين في مختلف الإدارات، ومن هذا المنطلق سنحاول عرض أهم النظريات في مجال الإدارة.

### 1- النظريات في مجال الإدارة:

#### 1.1- المدرسة الكلاسيكية:

##### 1.1.1- مدرسة الإدارة العلمية:

يعتبر المهندس (فردريك تايلور-FREDRICK TAYLOR) رائد الإدارة العلمية (O.S.T Organization Scientific Theory) وذلك لقدرته الكبيرة على تفسير السلوك الإنساني في العمل وقناعته بأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد من خلال تطبيق قواعد الإدارة العلمية، وقد طبق (تايلور-TAYLOR) الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة تعظيم كفاءة الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل المنظمات، ورأى أن حل مشكلة تعظيم كفاءة الإدارة يكمن في تطبيق المبادئ التالية:

- تنمية حقيقية للإدارة من خلال تحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعا للإداريين يسترشدون به عند الحاجة.
- الاختيار العملي للأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل للمحافظة على مستوى عال من الأداء.



- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فاعلية ضمن مبدأ التخصص، إضافة إلى ذلك فقد وضع (تاييلور-TAYLOR) جملة من المبادئ لتعظيم الكفاءة الإنتاجية بالنسبة للأفراد الموظفين والعاملين:
- مبدأ الاختيار العلمي والموضوعي للموظفين العاملين، بحيث تراعي فيه القدرات والمهارات الشخصية اللازمة لعمل دون اعتبارات أخرى.
- مبدأ التدريب المستمر على أفضل الأساليب والوسائل للقيام بالعمل.
- التوجيه المستمر للعاملين فيما يختص بالسلوك والأداء أثناء العمل.
- مراقبة العاملين ومحاسبتهم وفق معايير علمية تناسب طبيعة العمل.
- وضع نظام حوافز مادي حسب الجهد المبذول من طرف العاملين.
- التركيز على العلاقة الرسمية في العمل، واستبعاد العلاقات غير الرسمية كونها تبنى على حساب العلاقات الرسمية وبالتالي تسيء لها وتؤثر على إنتاجية العامل وعلاقاته الرسمية.<sup>(13)</sup>

### 2.1.1- نظرية التقسيم الإداري:

في نفس الوقت (تاييلور-TAYLOR) فقد كان (هنري فايول-HENRY FAYOL) يطور في مقاربة في ظل منظور عقلاني والتي تركز على النظرية العلمية ففي هذا الوقت فقد تمت عملية عقلنة العمليات التقنية مثلما هو الحال مع الإدارة أو العمليات الإدارية، كما أن هذه العمليات و المبادئ الإدارية والتي في أساسها هي على شكل هرم تراتبي للإدارة وأن هذه الأخيرة عليها العمل كقاعدة للمنظمة المندمجة مع النشاطات.<sup>(14)</sup>

يعتبر أسلوب العمل في هذه النظرية مختلفا عن أسلوب العمل الذي تصوره (تاييلور-TAYLOR) ، فالمهندس الفرنسي (فايول-FAYOL) يقدم فرضيات أخرى للتحكم في سلوك الأفراد، حيث يرى أنه لا توجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين، وإنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوك الأفراد.

وقد وضع (فايول-FAYOL) في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة) المنشور عام 1916، النشاطات التي تقوم بها الإدارة وهي (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، المراقبة).

وبالإضافة إلى هذه النشاطات تعرض (فايول-FAYOL) إلى ذكر صفات يجب توافرها في الإداريين وقسمها إلى:

- صفات جسمانية تتمثل في صحة العامل ولياقته للعمل.
- صفات عقلية تتمثل في القدرة على الفهم وحسن التقدير والذكاء.
- صفات خلقية تتمثل في تقديس العمل والولاء والرغبة في القيام بالعمل.
- صفات ثقافية تتمثل في وجود رصيد معرفي عالي وإلمام بقضايا العمل.
- صفات فنية تتمثل في إتقان عمله وتمتعه بمهارات في مجال تخصصه. (15)

بالإضافة إلى ذلك فقد وضع (فايول-FAYOL) مبادئ الإدارة وهي مبادئ شمولية عامة تنطبق على إدارة المنظمات بمختلف نشاطاتها، وفيما يلي موجز لأهم هذه المبادئ:

- **تقسيم العمل:** حيث أن كفاءة العمل تزداد بزيادة تقسيم العمل وفق مبدأ التخصيص.
- **السلطة:** ينبغي تزويد المديرين بحق إصدار الأوامر، وذلك كي يكونوا قادرين على إنجاز المطلوب منهم.
- **وحدة التوجيه:** ينبغي أن توجه وتحدد كيفية أداء العامل وممارسة السلوك من وجهة نظر فنية متخصصة لتفادي ازدواجية السياسات والإجراءات. (16)
- **الانضباط:** ينبغي على جميع العاملين بالمنظمة احترام القواعد والتعليمات في المنظمة.
- **وحدة الرئاسة:** يتولى كل مرؤوس التعليمات الخاصة بعمل ما من رئيس واحد، ذلك أن تلقى التعليمات من أكثر من رئيس واحد يؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض.
- **الأولوية لمصلحة المنظمة:** من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمنظمة.
- **عدالة العوائد:** يجب أن تكون عوائد العامل عادلة لكل من العاملين في المنظمة.

- المركزية: إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية، وزيادة هذا الدور يعني اللامركزية، ولذلك فقد دعا (فايول-FAYOL) إلى ضرورة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا وتفويضها إلى مرؤوسيه دون إفراط أي بالقدر الذي يمكنهم من إنجاز عملهم.
- تدرج السلطة: يمثل خط السلطة في المنظمة تدرجا في المناصب من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.
- الترتيب: تحديد المكان بالنسبة للمواد والأجهزة والمعدات، وكذا تحديد مواقع وعلاقات الأفراد العاملين في المنظمة تفاديا للفوضى وتداخل المسؤوليات في مجال العمل.
- المساواة: ينبغي أن يتعامل الرؤساء مع المرؤوسين على أساس العدالة والمساواة وخلق جو عمل يبعث على الراحة النفسية.
- الاستقرار: ضرورة الاحتفاظ بالعاملين الموظفين وتدريبهم والاهتمام بهم يزيد من ارتباطهم بالمنظمة ودرجة ولائهم لها.
- المبادرة: وذلك من خلال تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية من خلال المشاركة في إبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم وطرح مشاكلهم لحلها، والتي من شأنها تدعيم ثبات المنظمة.
- التعاون: حيث أن تنمية روح التعاون بين الأفراد العاملين تحقق وحدة المنظمة. (17)

### 3.1.1- النظرية البيروقراطية:

لقد كان أول ظهور لهذه النظرية في ألمانيا أواخر القرن (19) ويجمع العلماء والباحثون في مجال الإدارة على أنه يرجع الفضل إلى عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر-MAX WEBER) في وضع نموذج يحدد مفهوما مثاليا لـ(البيروقراطية) يتفق مع التوجهات التي كانت سائدة في عصره، وقد أصبح هذا النظام من أكثر الأنظمة الإدارية الشائعة بعد الثورة الصناعية، فكان لا بد من وجود نظام إداري يستطيع التعامل مع التوسع

الهائل في الإنتاج الصناعي، وما نتج عنه من تضخم في المنظمات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية.

وقد كانت وجهة نظر (فيبر- WIBER) إلى النشاط المؤسسي يقوم على أساس من العلاقات السلطوية، وقد وصف النظرية (البيروقراطية) بأنها تتضمن تخصص عمل وأنها تسلسل هرمي محدد للسلطة ومجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية، وتفاعل موضوعي يقوم على أساس مبدأ الاستحقاق.<sup>(18)</sup>

وقد وضع (فيبر- WIBER) المعايير التي تحكم في تصوره التنظيم الإداري المثالي، وأجملها في عشرة معايير هي:

- تنظيم الوظائف الرسمية داخل التنظيم تحكمه قواعد معينة.
- يقوم تنظيم المناصب على مبدأ التسلسل الإداري، لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
- يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد وواضح على أسس شرعية ومعقولة.
- يتم اختيار الموظفين على أسس من القواعد أو المعايير الفنية، ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختبار وتلقي التدريب.
- كل موظف يحصل على أجر مادي للعمل في صورة مرتب ثابت ويكون له الحق في المعاش.
- هناك فصل تام بين ممتلكات التنظيم والممتلكات الشخصية وليس من حق الموظف أن يمتلك المنصب وما فيه.
- جميع الأنظمة والقواعد التي تحكم أنشطة العمل، تصاغ بشكل قواعد ثابتة ومكتوبة.
- يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهام وظائفهم.
- السلطة الشرعية في التنظيم التي يمسك زمامها الرئيس الإداري في قمة التنظيم، يمكن أن تمارس بأشكال مختلفة وفي إطار من الشرعية.

- الوظيفة في النموذج البيروقراطي للتنظيم مهنة، ويعتمد نظام الترقيّة فيه على الأقدمية أو على انجاز العمل أو كليهما، ويعود تقدير كل ذلك للرؤساء المشرفين. (19)
- وعلى العموم يمكن القول أن هذه النظريات وإن كانت كل منها بمعزل عن الأخرى إلا أنها ركزت على اهتمامات أساسية تمثلت في:
  - تقسيم العمل.
  - ضرورة وجود سلطة رسمية.
  - أهمية الحوافز المادية في رفع مستوى الأداء.
  - ضرورة وجود إشراف دقيق، وذلك لنظراتهم السلبية اتجاه الفرد العامل الذي وحسب رأيهم ضعيف الرغبة في العمل.
  - لا بد للإدارة أن تتعامل مع العاملين بصفة رسمية بعيدا عن مراعاة مشاكلهم أو سماتهم الشخصية.

## 2.1- المدرسة السلوكية:

هناك مجموعة كبيرة من النظريات أو المدارس الفكرية التي تدخل ضمن المدرسة السلوكية سنحاول عرض أهمها:

### 1.2.1- نظرية العلاقات الإنسانية دراسات (التون مايو-ELTON MAYO):

شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة وقد ركزت اهتمامها على كيفية التعامل مع الأفراد العاملين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه.

لقد اقترنت حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الاسترالي (مايو- MAYO)(1880-1949)، وقد أجريت هذه الدراسات والمعروفة بدراسات (هوثرن- Hawthorne) في شركة (وسترن إلكتروك- WESTERN ELECTRIC) في أحد الولايات بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة ما بين سنتي (1927-1932)، وقد

كان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، ساعات العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العمال.

ولقد أسفرت هذه الدراسات على النتائج التالية:

– أن المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام وأن هذا النظام يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمنظمة، وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الفرد.

– لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل الحوافز المادية فقط ذلك أن الحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل.

– تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

– من الضروري وجود اتصالات فاعلة بين مستويات المنظمة وخاصة الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس لإعطاء العاملين فرصة المشاركة.

– يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، كالاعتراف والتقدير والقبول الاجتماعي من الغير.<sup>(20)</sup>

وسنحاول إعطاء نبذة عن أهم الكتاب الآخرين الذين أسهموا في حركة العلاقات

الإنسانية.

### 2.2.1- دراسة (ماري باركر فوليت-MARY PARKER FOLLETT):

لقد ركزت (فوليت-FOLLETT) وهي أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية على الجماعة باعتبارها الحجر الأساسي في بناء المنظمات، إذ أنه خلال علاقة الفرد بالآخرين يستطيع أن يحدد هويته وأن يكون إيجابيا في عمله، كما أن عمل الجماعة مع بعضها البعض يعطي المنظمة وحدة متكاملة، ويؤدي العمال مهامهم مع رئيسهم وليس له، ويتلقون الأوامر بحكم الموقف الذي يواجهونه، ومن مهمتهم اكتشاف النظام الذي يحكم الموقف، ويستجيب أعضاء المنظمة للموقف، كما يظهر الأعضاء المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء المنظمة.<sup>(21)</sup>

## 3.2.1- دراسة (شستر برنارد-CHESTER BERNARD):

اشتهر (برنارد-BERNARD) بكتابه المعروف (وظائف المدير) والذي لخص أفكاره المستندة إلى خبرته وتجربته حيث كان رئيساً لمجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى.

ولقد نظر (برنارد-BERNARD) إلى المنظمة باعتبارها كيان ونظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة، وأن هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال، وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة، ورأى أن المنظمة تتكون من أنشطة وأناس وأنه يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق حالة من التوازن.<sup>(22)</sup>

وحسب رأي (برنارد-BERNARD) فإن للمدير ثلاث وظائف أساسية هي:

1. ضمان نظام للاتصالات التنظيمية أي أنه تقع عليه مسؤولية تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد الأكفاء.
2. اختيار وتوظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية.
3. تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة.<sup>(23)</sup>

## 4.2.1- دراسة (فيلكس بوثلز ترجر) و(وليم ديسكون):

ففي كتابهما (الإدارة والعامل-Management And Worker) قد أكدا في دراستهما والتي اعتمدت على دراسة (التون مايو) السابقة على أمر أصبح ذا أثر في فهم المنظمات وسلوك العاملين وهو أن المنظمة غير الرسمية بما تملك من قوة تستطيع التأثير في العاملين والمرؤوسين، بل وفي القادة والموجهين وهم لا يشعرون بهذا التأثير فيهم ويعتقدون أنهم يتحكمون ويسيطرون على كل شيء في حين أنهم هم واقعون تحت تأثير الجانب الرسمي في المنظمة.

وقد كان لآرائهما في احتياجات الأفراد والجماعات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية في المنظمة تأثير من جاء بعدهما من علماء الاجتماع والإدارة.

### 5.2.1- دراسة (هربرت سيمون-HERBERT SIMON):

من خلال تطور فكرة (برنارد-BERNARD) عن التوازن التنظيمي في الإدارة بنى عليها اتجاهه المعروف بنظرية الدافعية الإدارية والتي نظر بموجبها إلى الإدارة كنظام تبادلي يتم من خلال عملياتها تبادل بين الإنتاج من جهة والمكافآت من جهة أخرى، وبهذه الطريقة تمكن (سيمون-SIMON) من توليف الاستفادة من حقائق علم النفس وعلم الاجتماع حول دوافع الأفراد للعمل وتحقيق حاجاتهم مقابل أدائهم لعمل ناجح.<sup>(24)</sup>

- اعتبر الاتجاه السلوكي للإدارة على أنها فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

- الاهتمام بالنواحي المادية والإنسانية واعتبرها محددات للكفاءة الإنتاجية في العمل، وذلك من خلال تأثيرها على الأداء.

- يعترف بحاجات الفرد النفسية والاجتماعية والمشاعر والأحاسيس التي تنمو داخل الجماعة.

### 3.1- النظريات الإدارية الحديثة:

نظرا لكثرة النظريات والاتجاهات التي ظهرت في الإدارة الحديثة في المجتمعات الغربية، والتي دعى أحد كتاب الإدارة إلى تسمية هذا المزيج من النظريات (بغابة النظرية الإدارية-Management Theory Jungle) وهو عنوان مقالة كتبها (أرنولد كونتر-Arnold) عام (1980) بعد أن أحصى عام (1961) ست نظريات في الإدارة في حين وجد أنها بلغت عام (1980) إحدى عشرة نظرية والتي قد لا تكون بعضها نظريات كاملة، وإنما عبارة عن ميل لاتجاه معين ضمن نظرية ما.<sup>(25)</sup>



وعموماً يمكن أن نتطرق إلى بعض الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ونذكر منها:

### 1.3.1- الاتجاه الكمي في الإدارة:

لقد ظهر هذا الاتجاه الفكري في عملية اتخاذ القرارات خلال وبعد الحرب العالمية الثانية نتيجة الأبحاث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة والتي استخدمت علم الرياضيات والإحصاء لحل المشاكل العسكرية التي قللت من الكفاءة القتالية للقوات العسكرية ويؤكد هذا المدخل أن العمل في المنظمة واتخاذ القرارات وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية، ويرى فيها أنها عملية متحيزة وبعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي، ومع ظهور الحاسبات الالكترونية أمكن وضع نماذج رياضية أثبتت صحتها في اتخاذ القرارات، ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب (البرمجة الخطية-Linear Programming) و(نظرية الألعاب-Gammas theory) و(المسار الحرج-CPM) وغيرها من النظريات.<sup>(26)</sup>

### 2.3.1- اتجاه النظم في الإدارة:

يؤكد رواد الفكر الإداري المعاصر على أن اتجاه النظم يحقق التكامل بين الاتجاهات السابقة من الفكر الإداري، ومن المتفق عليه بين المفكرين في هذا المجال أن اتجاه النظم انبثق من النظريات العامة للنظم، تلك النظرية التي اهتمت بإيجاد إطار تحليلي لدراسة وتفسير الظاهرة المادية أو الاجتماعية وذلك من خلال التعرف على التفاعلات العامة للظاهرة وعلاقتها المتشابكة بالظواهر الأخرى بهدف التوصل إلى القوانين التي تحكمها.

ويقدم (كوريغان) و(كوقما) تعريفاً مبسطاً لأسلوب النظم مؤداه أن أسلوب النظم طريقة تحليلية للتخطيط ومنظمة تمكنا من التقدم نحو الأهداف الموضوعية بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل الأجزاء التي يتألف منها النظام كله وتتكامل الأجزاء وفقاً لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي وضعت للمهمة.

ويتبع تحليل النظم (نمطاً) أو نموذجاً في معالجة النظام الذي يحلله ومن شأن هذا النمط أن يجنب الباحث الأحكام الشخصية والذاتية، وتحليل النظم يقوم بدراسة النظام بما فيه من عوامل وعلاقات متشابكة ويحسبها جميعاً إضافة إلى حساب العوامل التي تؤثر فيه أي على النظام ومن الخارج ويضعها في الاعتبار إيجاباً وسلباً لتقدير العائد، ثم يتناول النظام من منظور مدخلاته ومخرجاته وما بينهما من علاقة، وهو بمعالجته للمدخلات والمخرجات يكشف عن أكثر من بديل حتى يتمكن من الاختيار عند اتخاذ القرارات، وفي هذا كله يقيم وزناً كبيراً للاعتبار الاقتصادي وصولاً إلى أقل كلفة أو أحسن مردود.<sup>(27)</sup>

### 3.3.1- نظرية (Z) في الإدارة:

إن رائد هذه النظرية هو (وليام أوتشي-W. OUTCHI) الأستاذ بجامعة كاليفورنيا و الياباني الأصل استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن نظرية (X.Y) لـ(دوغلاس ماكريغور-DOUGLAS.M.GREGOR) ومن التجربة اليابانية التي تعطي أحسن صورة للعلاقة الإنسانية بين الإدارة والفرد.<sup>(28)</sup>

فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم بقدر الإمكان الطريقة اليابانية، ومن أهم مميزات هذه النظرية (Z)، سيطرة نهج التوظيف الدائم للعاملين وبطء عملية التقييم والترقية وتقلب الموظف في العديد من الوظائف والأعمال ذات المستوى الإداري أو الفني الواحد لاطلاعه على جوانب العمل، مما يطور مهاراته الفنية والإدارية، كما يدفعه إلى التعاون والتآلف في المنظمة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتم بالإجماع، مما يحسن القرار من جهة، ويشعر العاملون بأهميتهم من جهة أخرى ويرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على العمل، ورغم أن هذا يحتاج إلى وقت طويل لاتخاذ القرار لكن التنفيذ يكون سريعاً،<sup>(29)</sup> كما تنتظر الإدارة في تعاملها مع العمال بالروح الأبوية والمسؤولية اتجاههم من خلال تطبيق مبدأ العمل الجماعي التعاوني المشترك.

## سادسا- أنواع الإدارة ومجالاتها:

إن مهمة الإدارة ليست بالمهمة السهلة ذلك أنها تعمل على تنظيم العناصر الأساسية في أي تنظيم والتنسيق بينها بما يمكنها من تحقيق الأهداف المطلوبة، ويتوقف كل ذلك على كفاءة المورد البشري في تسيير ورسم السياسات لتنفيذ الخطط الموضوعة بنجاح وكفاءة، ويختلف العمل الإداري من منظمة إلى أخرى وذلك حسب مجال اختصاصها وطبيعة نشاطها وتبعاً لذلك سنحاول عرض أنواع الإدارة وتحديد مجال نشاطها:

## 1- الإدارة العامة:

يشير مفهوم الإدارة العامة إلى الإدارة التي تمارس في نطاق الأجهزة الحكومية، كما تعرف الإدارة العامة على أنها «ترجمة السياسة العامة للدولة إلى خطط تتبثق منها في مجال تطبيق برامج ومشروعات تحقق إنتاجاً اقتصادياً واجتماعياً»، كما أن نظام الإدارة العامة في أي دولة يتمثل في مزيج من القوانين واللوائح والتنظيمات العملية السائدة وذلك بقصد تنفيذ السياسة العامة فيها.<sup>(30)</sup>

فالإدارة العامة تضم العديد من الأفراد والأجهزة القائمة تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة.

فعندما تكون الإدارة مختصة بالخدمات العامة في الدولة بصفة شاملة، فهي إدارة مركزية، أما إذا كانت مختصة بخدمات معينة في تقسيمات أو أجزاء من الدولة تعتبر إدارة محلية.

والإدارة العامة تعمل على تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، والفرد الذي يقوم بأداء العمل الإداري مطالب وبصورة دائمة إلى أن عمله مرتبط بالنتائج المترتبة عليه بالأهداف العامة المقررة في زمان ومكان ومجتمع معين.<sup>(31)</sup>

**2- إدارة الأعمال:**

وهي تعني أوجه النشاط الاقتصادي الذي يستهدف تحقيق الربح من خلال تقديم المنتجات (سلع، خدمات) التي تحقق اشباعات المتلقين، كما يلعب عامل الربح الدور الأساسي على خلاف الإدارة العامة، كما أنها أقل حرصاً والتزاماً بالقواعد الخلقية ويحكمها عامل المنافسة وذلك لتتمكن من تحقيق أكبر عائد.<sup>(32)</sup>

**3- إدارة القطاع العام:**

وتعني إدارة شؤون الدولة الاقتصادية بواسطة نوع من الإدارة العامة، يتحقق له المرونة والمبادأة والاستعداد للمخاطرة وخوض التجارب التي يتسم بها العمل في قطاع الأعمال.

كما أنها تتمتع بمميزات كمرونة رأس المال، التحرر في التعاقد، التحرر من الروتين الحكومي في إجراءات التعامل، التحرر من قيود التوظيف السائدة في الجهاز الحكومي، وبصورة عامة فهي تتمتع بقسط كبير من التحرر والاستقلال بالقدر الذي يمكنها من الحركة والعمل بأساليب مشابهة لتلك التي تتبع في إدارة الأعمال.

**4- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:**

يقصد بها المنظمات التي يقيمها أفراد، تقدم خدمات بهدف الخدمة العامة إلى بعض الفئات الخاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح، وتطلق الهيئة الخاصة على الجمعيات، النقابات، النوادي الرياضية والاجتماعية.

وتختلف هذه المنظمات عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما يوجه دخله إلى رعاية الذين ينتمون إليه أو أسرهم، ويمكن تقويم نجاح هذا النوع من الإدارة بمدى رضا العضو المنتمي إلى المنظمة.<sup>(33)</sup>

## 5- الإدارة الدولية:

وتعني إدارة المنظمات ذات الصفة الدولية لأنها تهدف إلى خدمة المجتمع العالمي وذلك مثل الأمم المتحدة، جامعة الدول العربية، منظمة التجارة العالمية، إدارة الشركات المتعددة الجنسيات والتي تتصف بخاصية العالمية لكنها تختلف من حيث الهدف كونها تسعى إلى الربح تبعاً لمبادئ السوق، وفي الاهتمامات والمواضيع تلك المشاكل التي تتعلق بعملية اختيار العاملين والدوليين وترقيتهم ومكافأتهم وروحهم المعنوية إلى ذلك الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالجانب الثقافي للأفراد العاملين وثقافة الدولة المتواجدين بها.<sup>(34)</sup>

ويمكن القول أن الإدارة لا يمكن الاستغناء عنها، فهي موجودة في جميع مناحي وجوانب الحياة ومجالاتها كالمجال التربوي والصناعي والتجاري والثقافي والمجالات الاجتماعية والسياسية وغيرها.

## سابعاً- المبادئ السلوكية في الإدارة:

تعتبر السلوكيات الإدارية أمراً في غاية الأهمية ذلك أنها تعد طريقة يتعامل بها الإداريين أثناء أدائهم لأعمالهم مع ذاتهم ومع الآخرين سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها، كما تشمل أيضاً التعامل مع الأشياء والموجودات والوثائق وغير ذلك والتي تقع في دائرة اهتمامهم.

ولتكون هذه السلوكيات ناجحة في تمكين الإداريين من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل لا بد أن تراعي:

### 1- الوسيلة:

ذلك أن الهيكل التنظيمي داخل المنظمة يتضمن أنظمة فرعية تحدد وسائل العمل والتعامل داخل المنظمة وخارجها، وأهم نظام هو الاتصال المعتمد في المنظمة، ذلك أنه يوضح وسيلة أو وسائل السلوك في مختلف الحالات والظروف والمواضيع داخل المنظمة.

### 2- الأسلوب:

يعتبر الأسلوب الكيفية التي يتم بموجبها استخدام الوسيلة في تنفيذ وتطبيق السلوك المطلوب وما ينطبق على الوسائل من شروط أثناء العمل والتعامل ينطبق على الأساليب.

وحتى يتسنى للإداري حسن اختيار الوسيلة والأسلوب اللازمين في التعامل لا بد من مراعاة المبادئ السلوكية في ممارسته لمهنة الإدارة:

### 1.2- مبدأ الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

والمقصود بمبدأ الالتزام أن الإداري الذي يشغل هذا المنصب أي المنصب الإداري أن يصبح أكثر تحسناً والتزاماً ليس فقط فيما تتطلبه السلطة التي يتمتع بها من واجبات وجهود، بل إن عليه في تعامله مع الآخرين احترام حقوقهم ومشاعرهم وكسب محبتهم

واحترامهم، ذلك أن السلطة لن تكون ذات فعالية إذا لم يتقيد صاحبها بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقه أثناء ممارسته لتلك السلطة.

## 2.2- مراعاة روح الفريق:

كلما ارتقى الإداري في السلم الإداري، كلما أصبح بحاجة أكبر للفريق الذي يعمل معه على مختلف درجات أعضاء ذلك الفريق، بحيث أن النجاح وتحقيق الأهداف لن يكون إلا من خلال تعاونهم مع بعضهم البعض، وعليه أن يراعي ذلك في سلوكه معهم.

## 3.2- الشفافية في السلوك:

ويظهر ذلك من خلال أداء الإداري لمهامه، ولكي يزيد من معلوماته حول المهام الموكلة إليه ولكي يعرف ما يجري من حوله من أمور ومؤشرات، أن يتمتع بشفافية أكثر أثناء سلوكه حتى لا يجرح شعور الآخرين أو أن يتجاهلهم، وأن يحاول موازنة الأمور إذا ما أدرك أنه قد تجاوز حدوده أو أنه قد أساء من دون قصد منه، وهذا لا يحدث إذا لم يكن لديه الوعي الكافي لحقيقة سلوكه وسلوك الآخرين.

## 4.2- التسامح:

لا يعني التسامح التساهل في تطبيق اللوائح والتعليمات الإدارية أو عدم الالتزام بما يخص ويتعلق بالأعمال داخل المنظمة، ذلك أن التسامح يعني المرونة في التعامل وعدم اتخاذ مواقف حادة ضد العاملين وعدم ترصد أخطائهم لمعاقبتهم، كما أن التغاضي عن الأمور البسيطة في إيقاع العقوبة مع لفت النظر يعتبر بحد ذاته تسامحا ويكون أكثر فاعلية في الردع المستقبلي من عملية توجيه العقوبة ذاتها.

## 5.2- الحزم:

يعتبر الحزم دافعا للإداري ويعطيه صفة الجدية في السلوك وعدم التردد في العمل والحرص على المصلحة التي يعمل فيها ولا يعني الحزم العدوانية أو عدم التراجع عن

الخطأ أو الإكراه والتسلط، فالحزم يعطي لصاحبه صفة المصادقية، فيما يقدم عليه ويجعله مسؤولاً كما يدفعه على تحديد موقفه بوضوح ويمكنه من السيطرة على الأمور. (35)

وعموماً يمكن القول أن العملية الإدارية بما تتضمنه من مهام ونشاطات مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتوظيف الإمكانيات المتاحة لإنجاز المهام المحددة، ومراعاة عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والعمل على إيجاد التوازن اللازم بين هذه العناصر بشكل جيد، يتطلب وجود ثقافة إدارية كفأة يجب أن يتحلى بها الإداري، والتي من شأنها أن تعزز من قدراته في مواجهة مهامه الإدارية بما في ذلك العلاقات التي تربطه مع الأفراد الآخرين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين من أجل إيجاد نوع من التعاون والتفاهم اللذان يزيدان من بث روح الولاء والانتماء للمنظمة التي ينتمون إليها.



## ثامنا- الدعائم الأساسية للإدارة المعاصرة:

مما لا شك فيه أن الإدارة اليوم أصبحت تقف وراء معظم الإنجازات وتحريك واستثمار الطاقات والموارد المتاحة للمجتمع بحيث ينتج عن ذلك إنجازات مادية ومعنوية تساهم بشكل كبير في إشباع حاجات المجتمع، ووصول الإدارة المعاصرة إلى هذه الإنجازات، ليس بالأمر السهل، ذلك أنه يتطلب جهودا تعتمد على الفكر الواضح والتحليل الجيد والإحاطة الشاملة بالمتغيرات ذات التأثير في احتمالات الوصول إلى الأهداف الموضوعية.

ولا يمكن للإدارة المعاصرة التغلب على المشكلات وتحقيق أعلى معدلات الإنتاج والفعالية، إلا إذا تمكنت من توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية التي تسهم مع بعضها البعض في نجاح الإدارة، ومن خلال تفاعل تلك الدعائم وتكاملها تستطيع الإدارة تحقيق أفضل النتائج.

وفيما يلي تحليل موجز لأهم الدعائم:

### 1- المعلومات:

يعتبر عصرنا الحالي عصر المعلومات، ولا شك أن الإدارة المعاصرة تعد من أهم المستفيدين منها، حيث تحتل المعلومات ركنا هاما وأساسيا في البناء الإداري المعاصر، لأنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم ووسيلة رئيسية للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة، فحركة الإدارة وتوجهاتها ما هي إلا استجابات منظمة للمعلومات المتدفقة عليها من المناخ المحيط من ناحية، والناعبة من أنشطتها الذاتية من ناحية أخرى.

فالتعامل المستمر مع المعلومات والتفاعل معها يعتبر سمة واضحة للإدارة

المعاصرة.

## 2- الأهداف:

الأهداف هي تلك الانجازات أو النتائج التي تعمل الإدارة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتوفرة، ويوجه الفكر الإداري المعاصر اهتماما واضحا لمفهوم الأهداف لما له من تأثير على فعاليات الإدارة بشكل عام، حيث أن الإدارة تستمد أهدافها من استقراء أوضاع ومتطلبات البيئة المتاحة من ناحية واستكشاف إمكاناتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى، ذلك أن تحديد درجة النجاح يتوقف على حسن اختيار الأهداف وتحديدها.

– يتطلب اختيار الأهداف التوفيق بين ما تحتاج إليه البيئة وبين ما تقرره الإدارة أي بين ما هو متاح من قدرات وما يحتمل أن يتوفر لها من إمكانيات.

– لا تسعى الإدارة من خلال تحقيق الأهداف المختارة إلى مجرد الاستجابة الآلية لمتطلبات المجتمع، بل إضافة على ذلك تحاول التأثير في المجتمع من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

– إن اختيار وتصميم العمليات والأنشطة المختلفة في التنظيم الإداري، واختيار واستقبال المدخلات (الموارد) المستخدمة فيه تنعكس عليها طبيعة الأهداف المختارة، علما بأن استمرار وبقاء الإدارة مرهون ببقاء فعاليتها وهذا لا يتوقف على كم ونوع الموارد المتاحة لها بقدر ما يتوقف على نجاحها في اختيار الأهداف وتحقيقها.

– تعد الوسائل أو الأساليب أحد الأبعاد الحيوية في تكوين عمل الإدارة وفي تحريك المواقف لإحداث التغيير المتوافق مع أهدافها المختارة.

ولقد تبنى الفكر الإداري المعاصر مجموعة من الوسائل والأساليب التي ينظر إليها على أنها ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف وهذه الوسائل هي:

- البحث والدراسة وتجميع المعلومات.
- ضرورة التحليل والكشف عن العلاقات والبدائل.
- تصميم النظم، التخطيط وتكوين البرامج.
- المتابعة والتقييم.

فمن خلال عملية البحث والدراسة تكشف الإدارة عن طاقاتها الذاتية والإمكانيات الموجودة في عناصرها المادية والبشرية، وفي ضوء هذا التصور تصبح أنشطة البحوث وجمع الحقائق ركنا أساسيا في فعاليات الإدارة المعاصرة.<sup>(36)</sup>

### 3- اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار على أنه اختيار بديل أو (بدائل) لانتقاء أفضلها من أجل تحقيق الهدف، وفقا لعدد من المعايير والقواعد، ذلك أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرار هي عملهم الأساسي، نظرا لأنهم في عملهم هم من يحدد من الذي سيقوم بالعمل، وأين وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات بطبيعتها عملية مستمرة ومنتشرة في جميع المستويات الإدارية.<sup>(37)</sup>

ويعد اتخاذ القرار في الفكر الإداري المعاصر بمثابة عملية عقلانية بالدرجة الأولى تخضع لقيود ومتطلبات تفرضها البيئة المحيطة من جانب، وتتبع من طبيعة عمل الإدارة وأوضاعها وظروفها من جانب آخر.

### 4- الاتصال:

يعتبر الاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، كما تمثل عملية الاتصال الإداري بجوانبها الاجتماعية والسلوكية ضرورة لاستمرار العملية الإدارية والاتصال الجيد عامل هام من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها ذلك أن الاتصال الجيد يساعد على نقل المعلومات والبيانات عبر القنوات المختلفة الأمر الذي يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة ونموها وتطورها.

يعتبر الاتصال الإداري المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات في المنظمة بشكل كفؤ، فضلا عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

تساعد عملية الاتصال في إطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين والتعرف على مدى تقبلهم لآراء وأفكار وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة من منظور أن الاتصال الإداري يمثل وسيلة رقابية وإرشادية وتوجيهية لفعاليات وأداء الأفراد في المنظمة، والاتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوسين، كما أنه يخلق تفهما أعمق ووضوحا أشمل بين الأفراد.<sup>(38)</sup>

ترتكز الإدارة على الاتصال الفعال للوصول إلى الأهداف المخطط لها وفق سياسات وبرامج وتنظيم المنظمة.

## تاسعا- وظائف الإدارة:

تعني الوظيفة تلك الأنشطة التي ترتبط بعضها مع بعض خاصة من حيث المهام اللازمة لإنجاز نوع معين من العمل، أو العلاقة التي تربط بين مجموعة الوظائف المطلوبة لإنجاز العمل.<sup>(39)</sup>

وتضم الإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية وإن كان قد اختلف العلماء والباحثين في حصر عددها وعموما يمكن عرض هذه الوظائف على النحو التالي:

## 1- التخطيط:

التخطيط هي الوظيفة الأولى للعملية الإدارية ومنها تبدأ مهامها الوظيفية والتي تنتهي بوظيفة الرقابة التي تمدنا بالمعلومات الضرورية على ما تم إنجازه في المنظمة كمحصلة لعملية التخطيط.<sup>(40)</sup>

فضلا عن أنه يقوم بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مستقبلا ورسم الخطط والبرامج لتحقيق تلك الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة، أي أن التخطيط يرتبط بالمستقبل وارتباطه بالمستقبل يجعله يعتمد على التنبؤ، بما سوف يحدث، كما أنه يعتبر عمل ذهني يعتمد على التفكير والرؤية الصائبة التي يستخدمها القائم على وضع الخطط في رؤية حاضره ومستقبلية.<sup>(41)</sup>

فالتخطيط يتضمن تحديد الأهداف المراد إدراكها، مع تجزئة الأهداف الرئيسية البعيدة إلى أهداف فرعية أقرب وأسهل تحقيقها، كما يسعى إلى تحديد الوسائل المادية والمعنوية أو الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة،<sup>(42)</sup> لتحقيق الأهداف إضافة إلى المدة الزمنية التي يتم من خلالها إنجاز أهداف الخطة الموضوعية.

و عملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات هي:

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- وضع السياسات التي يتم الاسترشاد بها في اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الهدف.
- وضع البدائل واختيار بديل من بينها، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلا، ومحاولة تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
- وضع البرامج الزمنية اللازمة والتي تتناول تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات. (43)

## 2- التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط حيث يُترجم التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، ذلك أنه يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة داخل المنظمة وتوزيعها على العناصر الإنسانية فيها.

ويعرف (فايول) التنظيم بأنه «إمداد المنظمة بكل ما من شأنه أن يساعدها على تأدية وظائفها من موارد أولية ورأس المال والأفراد وتسنلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض»، فوظيفة التنظيم تقوم بربط أجزاء المنظمة وما تحتويه من إمكانيات مادية وبشرية تعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة.

ولقد عرف (تشستر برنارد - CHESTER BERNARD) التنظيم بأنه "نظام يعمل على تحديد الإداري الواعي، للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر". (44)

وتهدف وظيفة التنظيم إلى تجميع الموارد المختلفة بالمنظمة وترتيبها بطريقة منظمة ومرتبطة ببعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما يعنى التنظيم بإعداد الترتيبات المرتبطة بالعمل من تحديد لمسؤوليات العمال وتحديد واجباتهم، والعمل بغرض تمكين

الجماعة من العمل مع بعضها البعض بكفاءة، بما يضمن تحقيق الرضا وتحسين الأداء الفردي والجماعي من جهة وإلى تحقيق فعالية المنظمة من جهة أخرى.<sup>(45)</sup>

وتعد وظيفة التنظيم جد هامة بالنسبة للمنظمات، وكذا الإدارات وقد أكد على ذلك عدد من الباحثين والعلماء، حيث يبرز (دال كارينجي - DAL CARNEGIE) أهمية التنظيم بقوله: "خذ كل منظماتنا التجارية والصناعية، وكل طرق مواصلتنا، وكل أموالنا واترك لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعاً".

ويؤكد تلك الأهمية أيضا (بريسكو - BRISCO) بقوله: "إن أهم الدعائم التي تقوم عليه المنظمات هي رأس المال والتنظيم، ولكن التنظيم هو الدعامة الأعظم أهمية في كل الأحوال".

وقد أشار (ديمر) إلى أن "من بين مصادر تحقيق النمو الاقتصادي، هو استخدام التنظيم الفعال، لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية".<sup>(46)</sup>

وعليه فإن التنظيم يعمل على الحفاظ على المنظمة من الفوضى من خلال تحديد مسؤوليات الأفراد العاملين، وتصنيف وتحديد علاقات العمل وطرقه وإجراءاته وفقا لمعايير معينة لتحقيق الأهداف الموضوعة سلفا.

### 3- التوجيه:

وهو عملية إرشاد الأفراد العاملين في المنظمة وإثارة دوافعهم وتحفيزهم لأداء الأعمال المنوطة بهم، وذلك على أسس علمية من أجل تحقيق الأهداف عن طريق الاتصال والقيادة ومحاولة التأثير فيهم والحصول على رضاهم من خلال فهم ومعرفة دوافع الأفراد، والعمل على توفير درجات الرضا لديهم، ولن يكون ذلك ممكنا إلا من خلال وجود قيادة فاعلة وتنمية قنوات اتصالية سليمة داخل المنظمة<sup>(47)</sup>، وتعد وظيفة التوجيه، وظيفة مركبة تعتمد بالدرجة الأولى على مدى توفر جوانب سلوكية إنسانية لدى الرئيس، وكيفية توظيفها لاستخلاص جهود المرؤوسين.

وسوف نحاول عرض أبرز الوظائف التي تدخل ضمن وظيفة التوجيه.

### 1.3- التنسيق والاتصال:

يقصد بالتنسيق ربط أجزاء العمل ببعض، وتنظيم كل وحدة مع الوحدات الأخرى بحيث تساهم كل منها في تحقيق الهدف الفعلي للمنظمة، كما يشار إلى التنسيق بوصفه نشاط يواجه مختلف الأفراد، والوظائف، والمتخصصون بنظرة تبادلية في العلاقات تجعلهم يساهمون بشكل فعال في إنجاز أعمال المنظمة ويتوقف نجاح التنسيق على عدة عوامل أهمها:

- مدى سلامة ما يصدره الرئيس الإداري من قرارات.
- مدى ما يبذله رؤساء الوحدات من تعاون.
- مدى ما تقدمه الجهات الاستشارية من اقتراحات بخصوص الوسائل اللازمة لإنجاز عملية التنسيق.

وتتم وسائل التنسيق من خلال عملية الاتصال سواء الشفهي أو الكتابي.<sup>(48)</sup>

فالمنظمات تبرز وتظهر إلى أرض الواقع عندما يوجد أفراد لديهم القدرة على الاتصال ببعضهم تدفعهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، ذلك أن إمكانية تحقيق هذا الهدف ووجود أفراد تخر من رغباتهم دوافع المساهمة في مثل هذا الهدف المشترك هما محور التكامل في جهاز الجهد الجماعي التعاوني والطريقة التي تجعل هذه الإمكانيات تتحقق وبفعالية هي عملية الاتصال، ويمكن لنا أن نعطي بعض التعريفات للاتصال يقول (كانز وخان) "إن الاتصال هو تبادل المعلومات ونقل المعنى".

وفي تعريف آخر: الاتصال هو تبادل المعلومات من شخص أو أكثر من خلال خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.<sup>(49)</sup>

وفي تعريف لـ(وليم جوليك) أن الاتصال هو "عملية نقل المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها".



فعملية الاتصال هي الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات، والواقع العملي يؤكد أن الاتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وخصوصا إذا ما أخذ الجانب الإنساني والاجتماعي بعين الاعتبار، إذ من خلال عملية الاتصال يمكن للقيادة الإدارية أن توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات التي من شأنها أن تؤدي إلى شعور الفرد بالحرية في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات للاستفادة منها. (50)

### 2.3- القيادة والإشراف:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة وفي إعطاء تعريف حول القيادة سنحاول عرض بعض منها:

ويشير (إيكليس-ECKLES) إلى القيادة على أنها "قدرة المدير على إنجاز أهداف الجماعة من خلال أفرادها"، ويرى (ولمان-WOLMAN) أن القيادة "هي تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا".

كما يعتبر (تيد-TEAD) أن القيادة "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخر على إنجاز المهام الموكلة إليهم". (51)

كما تعرف القيادة على أنها «عملية تغيير اجتماعي تؤثر في الأفراد وفي مختلف المواقف، وعلى هذا فالقائد يعتبر أحد العوامل الهامة في إحداث التغيرات الاجتماعية والشخصية في موقف معين وفي جماعة معينة وينتج عن هذا الدور تحقيق أهداف قد تكون خاصة بهذا الفرد وقد تكون عامة تهم الجماعة كلها وتسعى إلى تحقيقها».

كما أن الاتجاه الحديث في دراسة القيادة الإدارية يركز على تفاعل عوامل عديدة في تحديد نتيجة القيادة وهذه العوامل هي:

- صفات وخصائص المدير الشخصية.
- اتجاهات واحتياجات وصفات العاملين وطبيعتهم.

- طبيعة وخصائص سياسة المنظمة.
- تعتبر القيادة الإدارية عنصر حركي ومهم في التنظيم وفاعليته ويمكن تحديد بعض أهم الوظائف الأساسية للقائد الإداري في:
- تحديد الأهداف ووضع الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- كسب ثقة المرؤوسين بتوضيح الأهداف وإقناعهم بأهميتها والعمل الجماعي في سبيل تحقيقها.
- توفير مناخ عمل وتهيئة الظروف المساعدة، وتذليل المشاكل التي قد تواجه الموظفين أو العاملين والمنظمة.
- المتابعة المستمرة للإنجازات، وتقييم النتائج، وإجراء التعديلات إذا ما تطلب الأمر. (52)

وتعتبر مهام القائد كثيرة ذلك أنه مطالب بإنشاء والحفاظ على المناخ الذي يستطيع فيه المرؤوسين أن يكونوا فاعلين، إضافة إلى تعيين الحدود الفاصلة بين الأدوار والأفراد والهيئات داخل المنظمة وخارجها.

ويقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من الوحدات الثلاث إلى ثلاثة مستويات تتمثل في القيادات العليا، والوسطى والتنفيذية.

وتنقسم كل من المستويات الثلاثة بدورها إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا.

وبخصوص المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاث فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها، ذلك أن القيادات الإدارية العليا، تكون على رأس الجهاز الإداري وتتولى إدارته، فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتتمثل القيادات في الإدارة الوسطى في مديري المصالح ومديري الإدارات العامة ومن في مستواهم، أما القيادات في الإدارة المباشرة فتتولى مهمة

الإشراف فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم، وتكون مهمتها تولي الإشراف والملاحظة المباشرة على عدد محدود من الموظفين، ويطلق على مثل هذه الوحدات الإدارية، وحدات أو أقسام، كما يسمى قادة هذه الوحدات الرؤساء المباشرين أو المشرفين. (53)

#### 4- اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار وصناعته وظيفة إدارية لا تقل أهميتها عن وظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

وعملية اتخاذ القرارات ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين البدائل لانتقاء أفضلها لتحقيق الهدف، وهي في نفس الوقت اختيار لمدى كفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية. (54)

وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة".

وفي تعريف آخر لاتخاذ القرار بأنه "عملية اختيار بين مجموعة من البدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين". (55)

أو هو عملية أساسها الاختيار لبديل واحد من بدائل متعددة وعملية اتخاذ القرار منتشرة في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مسؤول، وتوجد في كل جزء من أجزاء المنظمة، بحيث تدخل في جميع وظائف الإدارة، ذلك أنه عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، كذلك الأمر بالنسبة للتنظيم عندما تضع الإدارة التنظيم المناسب لمهامها الإدارية فإنها تتخذ القرارات المناسبة في وضع الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه

وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، وتحديد الأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية. (56)

فاتخاذ القرار هو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي البحث (Search)، المفاضلة أو المقارنة بين البدائل (Compare)، والاختيار (Selection). (57)

## 5- الرقابة:

"تعني وظيفة رقابة الأداء توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي والخطط، على الصعيدين التنظيمي والفردى، وذلك بالاستعانة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً لغرض تحقيق الأهداف". (58)

وتعرف الرقابة أيضاً «هي نشاط يساعد على التأكد من أن أداء الأعمال يتم بالطريقة المحددة لها وفقاً للإجراءات والقوانين والأنشطة التي تحكم أداء العمل الإدارى، إضافة إلى التحقق من أن التنفيذ يقيم في اتجاه الأهداف الموضوعية والمحددة، وهذا يعني أن الرقابة وظيفتها الاهتمام بالإجراءات والأهداف المرجوة تحقيقها منها». (59)

وقد كان العالم الفرنسى (هنري فايول-HENRY FAYOL) من أوائل علماء الإدارة الذين حددوا وظائف العملية الإدارية، وقد وصف وظيفة الرقابة بأنها "التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها، ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والأفراد والإجراءات".

وتعرف الرقابة أيضاً على أنها "عملية المحافظة على الامتثال للنظام"، وهي "عملية التأكد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة".

وقد عرف (Coutler Robbing) الرقابة بأنها "عملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها".<sup>(60)</sup>

كما تعنى الرقابة بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي.

وبالتالي تبرز أهمية الرقابة من خلال ارتباطها بوظائف الإدارة الأخرى، ذلك أن الرقابة نشاط يتابع ويلبي وظائف الإدارة بدءاً بالتخطيط وانتهاءً بها.

## عاشرا- التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة:

اعتمدت الإدارة الحديثة في نظرياتها على دراسة السلوك الإنساني وفهمه، ذلك أن نجاح العمل الإداري بصفة عامة يتوقف على مدى قدرة النظريات الحديثة على دراسة سلوك الفرد، حيث أن الإدارة والمنظمات المعاصرة على حد سواء تواجه تحديات وضغوطات في تزايد مستمر تؤثر بشكل كبير على أداء القادة والمنظمات، لذلك ينبغي على كل مسؤول أن يعي ويدرك هذه التحديات ويفهمها جيدا وأن يعالجها بنجاح وفعالية ومن هذه التحديات:

### 1- العولمة:

لقد أدت ظاهرة العولمة واتفاقيات تحرير التجارة الدولية والأسواق إلى جعل العالم قرية صغيرة حدودها مفتوحة لتدفق السلع والخدمات والقوى العاملة وغيرها وهذا ما أدى إلى زيادة المنافسة بين المنظمات ودفعها للتوسع في أنشطتها داخل وخارج البلد، وهذا كله يستوجب من إدارة أي منظمة:

- إعطاء اهتمام زائد لجودة ونوعية المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- توفير المنتج أو الخدمة بأسرع وقت ممكن.
- ترشيد النفقات ليكون سعر المنتج والخدمة منافسا.

### 2- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية:

يركز الرأي العام في الوقت الحالي على ضرورة تقديم سلع وخدمات ذات جودة ونوعية وبأسعار مناسبة وعدم الإضرار بالبيئة، وهذا أدى إلى زيادة الضغوط الاجتماعية على المنظمات للاستجابة للقضايا والمشكلات الاجتماعية كالبطالة والفقر والتخلف، والمحافظة على الموارد وغيرها والإسهام في حلها، هذا بالإضافة إلى وجوب التزام المنظمة والعاملين فيها بأخلاقيات العمل التي تتوافق وتتماشى مع قيم ومعتقدات المجتمع.

**3- الاضطراب البيئي:**

لقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية، وازدادت نسبة العمالة الواحدة، وزادت نسبة التحاق النساء بالعمل، وازداد العمر المتوقع للفرد، وهذا يمثل تحدياً للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكانياتها وطموحاتها وثقافتها وطرق تحفيزها وأدائها.

**4- ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة:**

أصبحت المنظمات في الوقت الحاضر تعتمد كثيراً على رجل المعرفة وعلى القدرات المعرفية والفكرية أكثر من اعتمادها على المجهود البدني، وهذا ما يصنع تحديات أخرى أمام المسؤولين في طريقة إدارة المعرفة.

**5- التطورات التقنية:**

والتي تلعب دوراً هاماً في جميع وظائف العملية الإدارية وهذا ما يتطلب من المسؤولين إدراك انعكاسات ذلك على عملية ونمط الإدارة.

توصف البيئة المعاصرة بأنها معقدة تقنياً وعدائية، تواجه المنظمات القيود الحكومية والتي تتمثل في تحديد الحد الأدنى للأجور وتحديد الأسعار، أو تحديد جلب عاملين أجنبى إضافة إلى اتحادات العمال والنقابات والإضرابات، إضافة إلى المنافسة الشديدة على العملاء والموارد.

**6- تمكين العاملين:**

يتطلب من المنظمة المعاصرة أن تعمل على مساعدة العاملين فيها وذلك من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم وإشراكهم في صنع القرارات، ويتم ذلك من خلال دور الرؤساء في تقديم التسهيلات من توفير للمعلومات، وتفويض العاملين مزيداً من السلطات الخاصة بالأعمال الموكلة لهم، وتكوين فرق عمل للاستفادة من إمكانات الموارد البشرية والإسهام في

حل مختلف المشاكل التي تقف عائقاً أمام المنظمة في ظل بيئة تتم بالدينامية والاضطراب وعدم التأكد. (61)

كل هذه التحديات والضغوط التي تواجهها الإدارة المعاصرة تتطلب منها وجود قادة أكفاء يعملون على فهم الأفراد العاملين وطبيعة سلوكهم والعوامل التي تحركهم وتؤثر عليهم، من خلال ذلك يستطيع توجيههم لما فيه خير لهم وللمنظمة وتحقيق التوازن بين حاجاتهم وحاجات هذه الأخيرة.

وبعد النظر إلى موضوع الإدارة وبصفة عامة سنحاول تسليط الضوء على الإدارة الجامعية على اعتبار أن موضوع بحثنا يدور حول ضغوط العمل التي تتعرض لها شريحة من الموظفين العاملين بالإدارة الجامعية.



## إحدى عشر - الإدارة الجامعية:

يحظى التعليم الجامعي في وقتنا الحاضر باهتمام بالغ في جميع أنحاء العالم نظرا لما يسهم به هذا التعليم في تكوين الفرد وإبراز طاقاته ومواهبه، وتقديرا لقيمته ودوره في تنمية المجتمع وتقدمه وتعزيز قدراته على مواجهة تحديات المستقبل إضافة إلى الدور الفاعل لهذا التعليم في نشر المعرفة وتنميتها بفروع العلم المختلفة والموجهة لخدمة المجتمع<sup>(62)</sup>، وسنحاول فيما يلي تسليط الضوء على الإدارة الجامعية على اعتبار أنها المتغير الأساسي الذي يساهم بفعالية في جودة التعليم الجامعي وقبل ذلك لابد من التطرق إلى الجامعة من حيث تعريفها وذكر خصائصها ودورها في المجتمع.

## 1- تعريف الجامعة:

تعتبر الجامعة وسيلة أساسية لبناء الفرد الصالح وأداة المجتمع الرئيسية لتحقيق التقدم والتنمية، وعليه تأتي أهمية ربط الجامعة بالمجتمع من حيث ربط مواقع العلم بمواقع الإنتاج بحيث تكون هناك قنوات اتصال مفتوحة وجسور ثابتة وقوية بين الجامعة وتلك المواقع لتحقيق التنمية، وتعرف الجامعة "على أنها مؤسسة اجتماعية ترتبط بالدولة ارتباطا مركزيا يوفر لها شخصية معنوية واستقلالاً نسبياً في الأمور المالية والإدارية والعلمية، وتعمل بنظام مفتوح، وتطبق نهجا ديمقراطيا في صناعة القرارات وتتبع الأسلوب العلمي في التنظيم كما تراعي التخصص الوظيفي بالاعتماد على المنهج العلمي، في التعامل مع مشاكلها ومشاكل المجتمع".<sup>(63)</sup>

و الجامعة هي المؤسسة الاجتماعية العلمية المؤهلة بحكم بناءها التنظيمي وكوارها الفنية لنشر المعرفة وتنمية القوى البشرية المؤهلة لخدمة المجتمع.<sup>(64)</sup>

كما تعرف الجامعة على أنها مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومناورة للإشعاع الثقافي والفكري، تعكس المستوى الحضاري وتدعو لتقدمه، كما أنها نظام ديناميكي متحرك، وهي

ذلك الكل المتفاعل العناصر وهي تمثل مجتمع علمي يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها. (65)

كما أن الجامعة مؤسسة اجتماعية من صنع المجتمع، وهي تمثل قمة الهرم التعليمي، ليس لمجرد كونها آخر مراحل النظام التعليمي وحسب بل لأنها تتحمل مسؤولية كبيرة في صياغة وتكوين الشباب الجامعي علميا وثقافيا وفكريا، كما أن الجامعة هي بمثابة أداة المجتمع في صنع قياداته في مختلف الميادين الفنية والمهنية والاقتصادية و السياسية والإدارية والثقافية والفكرية.

مما تقدم نرى أن الجامعة هي مؤسسة من مؤسسات المجتمع تسعى لتكوين الأفراد و تهيئتهم وإعدادهم للأدوار القيادية في المجتمع، وتزويد هذا الأخير بالطاقات البشرية المثقفة والمدربة لمواجهة تحديات المستقبل.

## 2- خصائص وسمات المؤسسة الجامعية:

تعتبر خصائص وسمات المؤسسة الإطار العام لجذلية التفكير في اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية، ومن هنا تجدر الإشارة والحديث بتقديم بعض السمات والخصائص الأساسية للمؤسسة الجامعية، كمايلي:

- يتميز نشاط المؤسسة الجامعية بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى، مضمونها التعليم والبحث العلمي.
- يتميز نشاط المؤسسة الجامعية الحلقة المجتمعية الأكثر تماسكا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصاتها واهتماماتها.
- تعتبر المؤسسة الجامعية كما نوعيا من الأطر البشرية المؤهلة لنقل المعارف والمهارات لغيرها.
- تتسم سلوكيات العاملين في المؤسسة الجامعية بأخلاقيات عمل مختلفة عن تلك السائدة في مؤسسات إنتاجية أو خدماتية من حيث أصولها ومعانيها ومعطياتها ومظاهرها.

- تضم المؤسسة الأكاديمية إلى جانب العاملين فيها المستفيدين من خدماتها المباشرة والتمثلة في الطلبة الذين يعدون ثروة بشرية ثمينة تتطلب عناية شديدة واهتماما كبيرا لإعدادهم علميا وتربويا.
  - ترتبط المؤسسة الجامعية بنظيراتها من المؤسسات الجامعية الأخرى بعلاقة ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلوا أحيانا من المنافسة سواء إن كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية.
  - وجود مسارين للسلطة في ممارسة مهام الإدارة في المؤسسة الجامعية، أحدهما يرتبط بالهرمية الأكاديمية والآخر يرتبط بالهرمية التنظيمية للمؤسسة الجامعية نوعا من التداخل عند التكامل أو الافتراق الكلي لمسارات السلطة مع سيادة واضحة للهرمية الأكاديمية خاصة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة الجامعية ومكوناتها الأساسية ممثلة بالكلية والقسم العلمي والمركز البحثي.
  - حساسية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية وخاصة في المهام الأكاديمية والسبب في ذلك الحاجة إلى قدر واسع من الإجماع والمشاركة في اتخاذ القرارات.
  - الحاجة إلى تأمين مسارات واضحة للتفاعل بين النظم الأكاديمية والنظم الإدارية وإرساء قواعد راسخة في ضمان التعاون والتكامل ووحدة الهدف، وأي خلل في ذلك سيؤدي إلى الفشل في إنجاز المؤسسة الجامعية لمهامها بأداء ذي كفاءة.
  - تظهر معالم التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة الجامعية ومكوناتها الأمر الذي يتطلب التعامل معها بمهارة قيادية متفردة تتمكن من استيعاب تأثيراتها والحد من ضغوطها غير الإيجابية على قدر تعلق الأمر بأهداف المؤسسة ذاتها.<sup>(66)</sup>
- كما أن الجامعة تتسم بأنها تجمع عناصر التميز في إعداد الإطارات الكفاء، فذلك من مهمتها الأساسية سواء على المنظومة التعليمية أو في السياق المجتمعي العام، وفيها يكتسب الطالب الجامعي مجموعة من القدرات العقلية والمهارات التي تمكنه من اقتحام عالم الشغل بكفاءة عالية وأداء متميز.

## 3- وظائف الجامعة:

لقد اتسعت وظيفة الجامعة في عصرنا الحاضر ولم تعد أولويتها تقتصر على تخريج عدد من الكفاءات العلمية في مختلف الميادين من مهندسين وأطباء وصيادلة ورجال قانون وأعمال وسياسيين... إلخ، بل أيضا أصبحت رائدة في مجال التنمية البشرية والتطور والتقدم، كما أنها تساهم في مواجهة تحديات الظروف الراهنة ومتطلباتها بما تكشفه من حقائق وما تساهم به من حلول للمشاكل في بعدها الحالي والمستقبلي وقد تختلف رسالة الجامعة وغايتها باختلاف العصر والمجتمعات حيث يوجد لكل مجتمع الجامعة التي تناسبه وتعبّر عن طموحاته وأمانيه، وتجمل بعض الأبحاث دور الجامعة بعدة وظائف منها:

- توفير التعليم العام لخريجي المدارس الثانوية.
- توفير تعليم وتدريب عاليين رفيعي التخصص.
- توفير سبل الترقى الاجتماعي.
- متابعة البحث والتعمق العلمي.
- توفير آليات بحب للباحثين عن الوظائف رفيعة المستوى.
- إعداد الأفراد للأدوار القيادية في المجتمع.
- المساعدة في تزويد المجتمع بالطاقات البشرية المثقفة والمدربة.
- تأدية وتقديم خدمات عامة في ميادين مختلفة كالخطيط والإنماء والإدارة وسواهما.
- الحفاظ على هوية المجتمع والتجديد في هذه الهوية باتجاه تحديات المستقبل.<sup>(67)</sup>

و يتوقف أداء المؤسسة الجامعية لهذه الوظائف على ثلاثة أصناف رئيسية

هي: الأستاذ، الطالب والهيكل التنظيمي.

## 1.3- الأستاذ:

يعتبر الأستاذ الجامعي الجانب المهم في العملية التربوية، ذلك أنه المسؤول الأول عن نقل المعرفة للطلاب وكذا المسير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة. وقد أسندت عدة مهام للأستاذ الجامعي من تدريس وإشراف على مذكرات التخرج والبحوث والتحضير لامتحانات والاجتماعات البيداغوجية والإدارية... إلخ.

## 2.3- الطالب:

يمثل الطالب الجامعي النسبة الغالبة من حيث العدد في المؤسسة الجامعية والعنصر المهم الذي يسهر الجميع من أساتذة وإداريين وعمال على توفير كافة الوسائل والمتطلبات لتقديم الأفضل له وتكوينه تكوينا جيدا يؤهله لأن يكون فردا فاعلا في المجتمع.

## 3.3- الهيكل الإداري:

للهيكل الإداري في المؤسسة الجامعية دور مهم في إدارة وتسيير هذه المؤسسة الأكثر أهمية في المجتمع، حيث تتطافر جميع الجهود البشرية من أجل تحقيق الغايات والأهداف الموضوعية لتحسين المردود ورفع الإنتاجية وتقديم الأحسن للطلاب الجامعي. (68)

و للجامعة الدور الريادي منذ نشأتها في نشر المعرفة العلمية والثقافية للنهوض بالمجتمع، كما أنها تعد مركز إشعاع ثقافي للمجتمع تتعرف من خلاله على مشكلاته وتتحرى أسبابها وردود أفعالها السلبية على المجتمع وهي من خلال ذلك التشخيص والبحث العلمي الدقيق لهذه المشكلات وأسبابها تقوم بوضع الحلول المناسبة لها، ولا تكتفي وتتوقف عند اقتراح الحلول بل تتعداها إلى التجريب والتقويم، إضافة إلى الخدمات الاستشارية التي تحتاجها قطاعات المجتمع المختلفة.

## 4- البناء التنظيمي للجامعة:

لقد تعددت التسميات حول البناء التنظيمي نظرا لاختلاف وجهات النظر من جهة التخصص منها: الهيكل أو الهرم أو التركيب أو البناء التنظيمي وعموما يعرف هذا الأخير على أنه الإطار الذي تعمل بداخله مجموعة من الأفراد توجد بينهم أو تربطهم علاقات مشتركة، تمكنهم من إنجاز العمل من خلال استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.

أما بالنسبة للبناء التنظيمي للجامعة فقد عرف بأنه «الإطار العام الذي يحدد الأجهزة العلمية والإدارية والفنية والاجتماعية الموجودة بالجامعة، وأوجه النشاط التي تنهض بها، ومسؤولية كل منها، وعلاقة هذه الأجهزة ببعضها البعض».

و تعرف جامعة الإمارات العربية البناء التنظيمي للجامعة بأنه الإطار العام الذي يحدد جميع الأجهزة العلمية والإدارية والفنية والاجتماعية الموجودة في الجامعة، والنشاطات المختلفة التي تقوم بها والمهام التي تضطلع بعبء النهوض بها، بدءا بالرئيس الأعلى للجامعة وانتهاء بأصغر إدارة فيها.

كما يعرف البناء التنظيمي للجامعة أنه الإطار الذي يتم عن طريقه التعبير عن نوعية العلاقات السائدة في جامعة ما، سواء كانت هذه العلاقات بين الوحدات الإدارية داخل الجامعة الواحدة أو بين الجامعة وغيرها من المؤسسات والجهات الأخرى خارج نطاق الجامعة.

و يعد البناء التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة، ومستوى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف يتوقف على الأخذ بمفهوم جماعية العمل ودرجة التعاون بين الأفراد، كما يعتبر محور للعلاقات الإنسانية داخل الجامعة وذلك من خلال المهام التي يقوم بها الأفراد للاستفادة الكاملة من الطاقات الموجودة سواء كانت بشرية أو مادية.

إضافة إلى ذلك فإنه توجد مجموعة من الأبعاد التي من الممكن أن تؤثر في شكل البناء التنظيمي للجامعة والتي تتحدد في النقاط التالية:

- **التخصص:** يتعلق بمدى تركيز المهام والنشاطات التي من الواجب القيام بها.
- **المعيارية:** يقصد بها تحديد الإجراءات والقواعد التي تبين كيفية أداء الأعمال.
- **المركزية:** تعني الوضعية والكيفية التي يتم فيها اتخاذ القرارات.
- **الشكلية:** يقصد بها طريقة إنجاز المهام، والتي تعتمد على نوعية الوظيفة وطبيعة العاملين والمعلومات المتواجدة حول هذه المهام.<sup>(69)</sup>

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن البناء التنظيمي للجامعة يمثل تلك العملية التي يمكن من خلالها تقسيم المنظمة الى مستويات إدارية وتحديد المسؤوليات الإدارية، وتوضيح العلاقات التي تربط بين مختلف المستويات مع توزيع الموارد المتاحة بينها لتحقيق أهداف الجامعة بكل كفاءة وفعالية.

## 5- الإدارة الجامعية:

### 1.5- مفهوم الإدارة الجامعية:

لقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب بموضوع الإدارة في المنظمات على اختلاف نشاطاتها باعتبارها إحدى الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة، وما يرافق ذلك من مظاهره والتمثلة في المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق أفضل درجات الكفاءة والفعالية للاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة، فالإدارة في جوهرها تغيير، والتغيير مطلب مهم للعديد من المنظمات.

و الإدارة تمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة وبدونها لا تستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل، ذلك أن الإدارة هي المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها كما أن العمل الإداري يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتعتبر الإدارة الأكاديمية المتغير الأساسي الذي يساهم بفعالية في جودة التعليم الذي تقدمه، فسلوكيات وممارسات الإدارة الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات

مختلفة تنعكس على المنظومة الإدارية والتي بدورها تعكس الرسالة الجامعية من خلال حجم الخدمات الجامعية وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات العصر، وجامعة المستقبل والجهاز الإداري هو الذي تقع عليه مسؤولية وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة وتطوير المهارات التقنية ومهارات الاتصال والتفاعل الإنساني.

كما أن المؤسسات التنظيمية تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية العملية الإدارية فيها، والإدارة الجيدة هي التي تميز تنظيم عن تنظيم آخر وهي المسؤولة عن نجاح أو فشل هذا التنظيم.

و بالتالي فإن الإدارة الجامعية الناجحة تعني بالضرورة مجتمعا جامعيا ناجحا ومتطورا، ولما كانت اليونيسكو كمنظمة مهنية ملتزمة بفكرة تجديد التعليم العالي وتجويده وتطويره، فلقد وضعت ميثاقا أكاديميا جديدا للجامعات ويتمثل في تحويل كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي إلى:

- مكان للتدريب رفيع المستوى، يسمح للطلاب العمل بفعالية وكفاءة في مجموعة واسعة من الوظائف والأنشطة الميدانية والمهنية، بما في ذلك أكثرها تنوعا وحدائثا وتخصصا.
- مكان يكون شرط الالتحاق به في الدرجة الأولى هو الجدارة الفكرية والقدرة على المشاركة بفعالية في برامج.
- مجتمع ملتزم التزاما كليا بالبحث عن المعارف وإيداعها ونشرها، وبتقدم العلوم، ومشارك في تطوير التجديدات والاختراعات التكنولوجية.
- مكان للتعليم قائم على النوعية وعلى المعارف دون سواها، يغرس في أذهان الطلاب الالتزام بالسعي إلى المعرفة، والشعور بالمسؤولية.
- مكان يرحب بالعودة إليه لاستقاء المعارف وتعزيزها كجزء من الممارسات و الثقافات التي تنتجها المنظمة.
- مجتمع يشجع ويقدم الدعم الفعال للتعاون مع قطاعي الصناعة والخدمات من أجل التقدم الاقتصادي للمجتمع.



- مكان يجرى فيه تحديد المشكلات ومناقشتها ومعالجتها بروح النقد الواعي، وتشجيع المشاركة النشطة للأفراد في الحوارات والمناقشات فيما يخص التقدم الاجتماعي والثقافي والفكري.
- مكان يسمح للحكومات وغيرها من مؤسسات المجتمع أن تتوجه إليه للحصول على معلومات علمية موثقة، الأمر الذي تزداد الحاجة إليه عند اتخاذ القرارات على جميع المستويات.
- مجتمع يكون أعضائه ملتزمين بصورة كاملة بمبادئ الحرية الأكاديمية ومنشغلين بالسعي إلى الحقيقة والدفاع عن حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية والتسامح وتعزيزها في مجتمعاتهم وفي جميع أنحاء العالم.
- مؤسسة تحتل موقعا مناسباً في السياق العالمي ومتكيفة مع إيقاع المعاصرة.

ويمكن النظر إلى الإدارة الجامعية من عدة زوايا:

- باعتبارها نشاطاً ومجموعة من العمليات المتشابكة والمتداخلة التي ترتبط فيما بينها داخل المؤسسة الجامعية لتحقيق أهداف الجامعة.
  - باعتبارها حقلاً من حقول الدراسة، ونعني هنا مجموعة النظريات والمبادئ والمفاهيم والمهارات التي تساعد الباحث أو الإداري على فهم وتحليل وتفسير الظواهر والأنشطة الإدارية.
  - باعتبارها نظاماً له مدخلات وعمليات ومخرجات.
- و بالنسبة لمدخلات هذا النظام فنتمثل في الهيكل التنظيمي، الأفراد، التكنولوجيا المستخدمة، الأنظمة والقوانين والأهداف، المناهج والبرامج والخطط التعليمية.
- أما العمليات فنتمثل في عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل القيادة والرقابة والمتابعة والتقييم والتوظيف والتخطيط.

و بالنسبة للمخرجات فتنضم تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة (إنتاج المعرفة، إعداد القوى البشرية، إنتاج البحوث، التعليم).

و فضلا عن كون الإدارة الجامعية تعد الأداة الفاعلة لتمكين المؤسسة الجامعية من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية فقد حدد المؤلف الأمريكي (روبرت وولف) في كتابه الذي يحمل عنوان (الصور المثالية للجامعة) ثلاثة مبادئ للإدارة الجامعية وهي:

1- اعتماد معايير التميز والكفاءة في إعداد الطالب الجامعي لتمكينهم من أداء واجباتهم المهنية المستقبلية.

2- اعتماد مبادئ الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية والحرية الأكاديمية.

3- اعتماد مبدأ المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالجامعة.

و انطلاقا من هذه الأبعاد فإن دور الإدارة الجامعية هو دور المحرك والموجه الفاعل لأفراد المجتمع الجامعي من طلاب وأساتذة وإداريين.

وتأسيسا على ما تقدم نرى أن الإدارة الجامعية من الممكن لها أن تتطرق وتقوم بتوظيف النظم والممارسات الإدارية الحديثة للرفع من مستوى أدائها، وبالتالي يمكن عرض بعض الأفكار المهمة لمداخل تطويرها كمايلي:

2.5- مداخل تطوير النظم والممارسة الإدارية:

1.2.5- مدخل الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة كما أنها تعد أداة تحفيزية للعاملين للمشاركة بأرائهم في طرق العمل.

و تتطوي الإدارة بالأهداف في جوهرها على تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في وضع أهداف محددة وقابلة للقياس وذلك بقصد تحفيز العاملين إلى الوصول إليها، كما أن برنامج الإدارة بالأهداف يتضمن تحديد أهداف واضحة لمدة زمنية قادمة بالاعتماد على مبدأ المشاركة للعاملين وتزويدهم بالتغذية العكسية حول مدى تقدمهم باتجاه تحقيقها.<sup>(70)</sup>

كما أن مثل هذا النهج والممارسة يوفر فرصا واسعة للإبداع والابتكار وهو ما ينسجم مع طبيعة أنشطة الجامعة الأكاديمية والعلمية والإدارية أيضا، ذلك أنه يمدّها بعناصر إضافية للتطور النوعي تجعل من فاعلية الأداة سمة لتلك الأنشطة.

كما أن تجزئة الأهداف وفق هذا المدخل الإداري يتم في ضوء خطة تؤمن الترابط الموضوعي والحيوي بين الأجزاء من حيث توقيتات تحقيقها وفق قاعدة هرمية تراكمية للأنشطة باتجاه الهدف الأساس.

### 2.2.5- مدخل الإدارة بالبرامج:

يؤمن هذا المدخل العمل المنظم، الفعاليات والتكوينات التنظيمية للجامعة خاصة إذا كان هناك قدر من المركزية التي تحاول الجامعة التخفيف من أثارها فتعتمد إلى آليات عمل مبرمجة لتكويناتها ومنها إدارة تلك البرامج وهذا ما يحقق استثمار كفاءات للطاقات والموارد المتاحة من خلال برمجة استخدامها وهذا ما يجعل عنصر الوقت تحت السيطرة المركزية كما أنه يوفر ويسمح للإدارة العليا المتابعة الدقيقة لمهام الموكلة لنطاقها الإشرافي وعلى مدى واسع، كما أنها في الغالب توفر تسهيلات الاتصال وقبل ذلك كفاءة الإدارة في استيعاب متطلبات التنفيذ الدقيق لتلك البرامج من حيث الوقت.

### 3.2.5- مدخل الإدارة بالاستثناء:

يعتبر هذا المدخل وسيلة للإدارة العليا في حشد جهد أكبر نحو هدف محدد، وذلك عندما يتطلب تحقيقه قدرا من الاستثناء سواء تعلق الأمر بالمتطلبات أو آليات وسياقات العمل وربما في الصلاحيات، وعادة ما تجد الجامعة الفتية هذا المدخل مدخلا مناسبا لتسريع تحقيق بعض أهدافها وإحكام السيطرة على نوعية تحقيقها من حيث الجودة أو الكلفة كما أنها تعزز من فرص وصول الجامعة إلى تحقيق أهدافها بفعالية.<sup>(71)</sup>

## 4.2.5- مدخل التمكين:

و يتضمن هذا المدخل نظرة وتوجه معاصر نحو تحسين الأداء الجامعي من خلال إحلال أسلوب التمكين بدلا من الهرمية واستثمار ما تنتجه تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية في تكوين النماذج الرشيقة المرنة في تنظيم مهام الجامعة، ويرافق هذا المدخل عناصر داعمة تمثلها النزاهة والشفافية والمسائلة الإدارية بما يمكن من بناء التوجه نحو رقابة الذات وتحديد التصرفات المسؤولة بديلا استراتيجيا عن رقابة التحكم والأوامر، وخاصة إذا اتبعت الكليات هذا النسق ستكون مؤهلة التطبيق لإدارة الأداء من خلال معايير الجودة الشاملة.<sup>(72)</sup>

و يبقى الاختيار للجامعة لأحد هذه المداخل، والذي تراه مناسبا ويتمشى مع أهدافها وطبيعة نشاطها ومناسبا لتحسين كفاءة أدائها.

## قائمة الهوامش

- 1- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 59.
- 2- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص 19-20.
- 3- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص ص 12-13.
- 4- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، مرجع سابق، ص 60.
- 5- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص ص 32-33.
- 6- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 63.
- 7- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، مرجع سابق، ص ص 59-60.
- 8- محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة (البناء- العمليات- النمط الإداري)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 23-24.
- 9- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مرجع سابق، ص 13.

- 10- محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة المؤسسات (من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية)، دار الطباعة الحرة، مصر، 2004 ص ص 25-26.
- 11- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 71-75.
- 12- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 147-148.
- 13- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2005، ص ص 23-24.
- 14-Jorgen Laegaad, Mille Bindslev: **ORGANIZATINAL THEORY**, Bookboon.com, ,2006 p 15.  
تاريخ الزيارة: 18/01/2012 , [www.Bookboon.com](http://www.Bookboon.com)
- 15- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص ص 12-13.
- 16- James L.Gibson [et al]: **ORGANIZATIONS BEHAVIOR, STRUCTURE, PROCESSES 14<sup>TH</sup> ED**, McGraw-Hill, New York, Americas, 2012, p 410.
- 17- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مرجع سابق، ص ص 129-130.
- 18- إبراهيم عبد العزيز الدعليج: الإدارية العامة والإدارة التربوية، الرواد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 40.
- 19- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص ص 67-68.

- 20- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 65.
- 21- خليل محمد حسين الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط5، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 45.
- 22- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص 66.
- 23- خليل محمد حسين الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 45.
- 24- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005 ص ص 66-67.
- 25- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 68.
- 26- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص 67.
- 27- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 69-70.
- 28- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدائمي: لم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، مرجع سابق، ص 152.
- 29- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص 105.
- 30- محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة المؤسسات (من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية)، مرجع سابق، ص ص 58-59.

- 31- جابر عوض السيد: إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2005، ص 42
- 32- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مرجع سابق، ص ص 48-49.
- 33- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، مرجع سابق، ص ص 79-80.
- 34- سعاد نائف البرنوطي: الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 126.
- 35- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص ص 208-209.
- 36- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ص 154-158.
- 37- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدالمي: لم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، مرجع سابق، ص ص 152-153.
- 38- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل (النظريات، العمليات الوسائط، الكفايات)، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2009، ص 220.
- 39- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مرجع سابق، ص 59.
- 40- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص 77.
- 41- منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 20.



- 42- ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 265.
- 43- عادل ثابت: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 14.
- 44- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 54.
- 45- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 34.
- 46- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سابق، ص 52.
- 47- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2005، ص 24.
- 48- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مرجع سابق، ص ص 73-74.
- 49- بوضرة زهير: الاتصال واتخاذ القرار التنظيمي، الملتقى الدولي الأول حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية من 20 إلى 22 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 386.
- 50- بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر، ص 35.
- 51- ظريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص 34.

- 52- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1988، ص 294.
- 53- نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 263-264.
- 54- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مرجع سابق، ص ص 87-88.
- 55- محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 105.
- 56- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سابق، ص 123.
- 57- علي السلمي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 205.
- 58- خليل محمد حسين الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 26.
- 59- زيد منير عبوي: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2005، ص 173.
- 60- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 301.
- 61- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص 34.
- 62- علي عبد ربه حسين إسماعيل: البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 11.

- 63- أحمد فتحي أبو كريم: الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22.
- 64- علي عبد ربه حسين إسماعيل: البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية، مرجع سابق، ص 12.
- 65- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ، 2006، ص 17.
- 66- بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، العراق، 2003، ص ص 25-26.
- 67- محمد مصطفى الأسعد: التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 139.
- 68- فضيل دليو وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص-ص 93-94.
- 69- علي عبد ربه حسين إسماعيل: البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية، مرجع سابق، ص ص 66-67.
- 70- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، مرجع سابق، ص 5.
- 71- بوحنية قوي: التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات رؤية نقدية استشرافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2005، ص 174.
- 72- بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)، مرجع سابق، ص ص 62-63.

# الفصل الرابع :

## الأداء

- أولاً- تعريف الأداء.
- ثانياً- أنواع الأداء.
- ثالثاً- العوامل المؤثرة في الأداء.
- رابعاً- محددات الأداء.
- خامساً- إدارة الأداء.
- سادساً- أبعاد الأداء.
- سابعاً- قياس الأداء.
- ثامناً- تقييم الأداء.
- تاسعاً- الأطراف التي تقوم بتقييم الأداء.
- عاشراً- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء.
- إحدى عشر- مشكلات وأخطاء تقييم الأداء.
- اثني عشر- نصائح لتحسين عملية تقييم الأداء.
- ثلاثة عشر- مشكلات الأداء.
- أربعة عشر- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.

## أولاً- تعريف الأداء:

يعد الأداء ذو أهمية بالغة ومن أبرز المواضيع التي انشغل بها الباحثون والمختصون في مجال الإدارة والمنظمات بصفة عامة، وذلك لما يحققه الأداء من عوائد ومنافع المنظمة والعاملين فيها على حد سواء، وقد يكون أيضا سببا في فشلها، ومن هذا المنطلق سنحاول عرض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين.

إن لأي منظمة سواء كانت كبيرة أو متوسطة استراتيجية معينة، حيث تقوم الإدارة العليا لهذه المنظمة بترجمة هذه الاستراتيجية إلى مهام يتم توزيعها على جميع أفراد المنظمة بما يخدم هذه الاستراتيجية، وقد عرف (فليشمان-FLEISHMAN) و(كينتانس-QUAINTANCE) الأداء في سنة 1984 أنه مدى تنفيذ الفرد للمهام الموكلة إليه من طرف المنظمة لكن هذا التعريف لا يصلح في الألفية الحالية ذلك أن المنظمة سابقا كانت تتسم بالثبات في مهامها، ولكن في الوقت الحالي تغير الأمر وأصبحت المنظمة تتسم بالتغير والتطور الدائمين في استراتيجيتها وأهدافها، مما يتطلب من خلاله إلزامية التدريب الدائم للأفراد وتطوير نظم الاتصال وتبادل المعارف والتمسك بأخلاقيات المهنة، أي أن الأداء يتجاوز تنفيذ الأفراد لمهامهم ويمتد إلى مدى مشاركة الأفراد وبطريقة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>(1)</sup>

كما يعرف الأداء بأنه "قيام الأفراد داخل المنظمة بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوبة والموكلة إليهم للقيام بها".<sup>(2)</sup>

و يعرف الأداء على أنه "انعكاس لمدى وفاء الموظف أو الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو نقلا عنها أو حتى تتجاوزها، وهذا يكون تبعا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج".<sup>(3)</sup>

ومن جهة أخرى فهناك من يرى أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

- **الدافعية:** وهذا يوجب أن يتوفر الدافع والباعث نحو العمل لدى الفرد.
- **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن يكون هناك مناخ مناسب مهياً للعمل، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
- **قدرة الفرد على أداء العمل:** ويجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى والمتمثل في شعور الفرد بالرضا عن العمل أو الاستياء والتذمر.<sup>(4)</sup>

ويعرف الأداء أيضا على أنه، قيام الفرد بالأنشطة المختلفة المستقرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والتي تحدد الأبعاد الثلاثة لكمية العمل ونوعه ونمطه.<sup>(5)</sup>

وفي تعريف آخر للأداء بأنه: "سجل بالنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية، أما الكفاءة فهي القدرة على الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة، ووفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، وأما الفاعلية فتشمل القدرة على تحقيق ذلك مع المصلحة المجتمعية".<sup>(6)</sup>

ومن جهة أخرى يمكن النظر إلى الأداء داخل المنظمة وتعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.<sup>(7)</sup>

وتشير (بركس-BRUCKS) إلى "أن الأداء هو نتاج لثلاثة عوامل هي القدرة، الدافعية والبيئة بحيث أن كل من هذه العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، بل يتم ذلك من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين، وأي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء». (8)

من خلال ما تقدم، وإن كان الأداء قد أخذ تعاريف عديدة ومختلفة، فإنها في مجملها تنصب حول أن الأداء هو ذلك السلوك الصادر من الفرد العامل الذي ينتمي إلى منظمة معينة، بحيث يمارس الفرد نشاط ومهام مختلفة والنتائج عن سلوكه ومدى تأديته لمهمته يتضح ويتجلى من خلال النتائج المحققة ودرجة تطابقها مع الأهداف والخطط الموضوعية والمسطرة، وهذه النتائج أيضا تعود على الفرد والمنظمة على حد سواء، حيث أن كفاءة الفرد ودافعيته للعمل، إضافة إلى المحيط والمناخ الذي يعمل فيه كلها عوامل متداخلة مع بعضها البعض وتشكل في النهاية نجاح أو فشل المنظمة.

## ثانياً- أنواع الأداء:

يأتي تصنيف الأداء على شاکلة التصنيفات المرتبطة بالظواهر الاقتصادية، حيث يضع إشكالية اختيار المعيار العملي والدقيق في نفس الوقت والذي يمكن اعتماده لتحديد مختلف أنواع الأداء وعلى اعتبار أن الأداء يرتبط من حيث المفهوم وبصورة كبيرة بالأهداف فإنه يمكن إسقاط ونقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأهداف واستخدامها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية والطبيعة.

### 1- معيار الشمولية:

فعلى غرار معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى أهداف كلية وأخرى جزئية يمكن تقسيم شمولية الأداء إلى:

#### 1.1- الأداء الكلي:

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وطريقة وصول المنظمة إلى أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والاستقرار والتطور ويتجسد ذلك بالإنجازات التي تساهم جميع العناصر والوظائف أو مختلف الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ومن غير الممكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة وإشراك بقية العناصر.

#### 2.1- الأداء الجزئي:

هذا الأداء يتم على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة ذلك أنه من الممكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، وأداء وظيفة النمو في أداء وظيفة التسويق، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في حقيقة الأمر هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين والذي يعتبر أن دراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض عليها دراسة الأداء على مختلف وظائفها.



## 2- معيار الطبيعة:

بالنسبة لمعيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية وسياسية وغيرها، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء سياسي، أداء تقني، أداء اجتماعي... الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

وبناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود أداء اقتصادي والذي يعد من المهام الرئيسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها.

أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الواقع تمثل قيوداً مفروضة على المنظمة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي والخارجي، وبالتالي يدفع بالمنظمة للسعي إلى بلوغ أعلى معدلات أدائها الاجتماعي.

وإلى جانب الأداء الاجتماعي والاقتصادي يمكن الحديث عن الأداء الثقافي أو التقني أو السياسي للمنظمة، وذلك عندما تسطر المنظمة أهدافها، كأن تحاول السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها أو تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) مثل الشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث.<sup>(9)</sup>

إذا فالأهداف المختلفة التي يقسمها معيار الطبيعة كالأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية وغيرها تسعى المنظمة لمحاولة تحقيقها كلها ولو بنسبة تجعل منها منظمة ناجحة على جميع المستويات والأصعدة.

## ثالثاً- العوامل المؤثرة في الأداء:

يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثر فيه، وهي متعددة فمنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية، ومنها ما يتعلق بالفرد ومن أهم هذه العوامل:

- دافعية الأفراد.
- مناخ العمل وبيئته.
- المقدرة على أداء العمل.
- إدراك الدور.

حيث أن هذه العوامل كلها تؤثر معا على مستوى الأداء، ذلك أنه إذا كانت هذه العوامل إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية وحماس للعمل، وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة يسودها جو من التعاون والعلاقات الإنسانية والروح المعنوية مرتفعة إضافة إلى إدراك الدور، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما في حالة تدني دافعية وحماس وعدم الرغبة في العمل، وعدم توفر بيئة عمل مناسبة، فإن الأداء سيكون متوسطاً.<sup>(10)</sup>

## رابعاً- محددات الأداء:

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهد الفرد العامل أو الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ومن هذا المنطلق يتضح أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة و الموجودة بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور.

## 1- الجهد:

يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم أو الحافز إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها وتصدر من الفرد لأداء وظيفته.

## 2- القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء المهام ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

## 3- إدراك الدور:

يشير إدراك الدور أو الوظيفة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده وطاقته في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق أداء جيد لا بد من وجود حد أدنى من الكفاءة في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يقومون ببذل جهود كبيرة بحيث يمتلكون قدرات متفوقة في مقابل ذلك لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في أحد المجالات الأخرى.<sup>(11)</sup>

## خامسا- إدارة الأداء:

## 1- تعريف إدارة الأداء:

عندما تريد أي منظمة تحقيق أهداف معينة فإن أساسيات الإدارة تقتضي وجوب التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمرين لأداء العاملين وفرق العمل، ومن ثم فإن أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات الحديثة هي إدارة أداء العاملين، وقد جرى العرف على استخدام أساليب تقييم الأداء على أنها الوسيلة الأساسية لإدارة الأداء.

و إدارة الأداء هي عملية استراتيجية متكاملة، أما كونها استراتيجية فلأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المنظمة، متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها وأما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملا رأسيا بربط أهداف كل من المنظمة والفرد، فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف المنظمة والفرد فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي عن طريق جلسات تقييم الأداء.

## 2- أهداف إدارة الأداء:

- وضع نظام معلومات عن أداء العاملين وما يطرأ عليها من تغييرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد العاملين.
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للعاملين.
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الجزاء أو العقاب فقط.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.<sup>(12)</sup>

## سادسا- أبعاد الأداء:

بعد تحديد التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء سنحاول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

## 1- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالبعد التنظيمي للأداء الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بهدف تحقيق ما هو مخطط له، ومن ثم يستطيع مسيري المنظمة امتلاك المعايير التي على أساسها يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وهذا القياس يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمية، ولا يتعلق بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.

## 2- البعد الاجتماعي للأداء:

يختص البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عن الأفراد العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم، حيث أن رضا العاملين يعد مؤشرا هاما على إخلاص ووفاء الأفراد للمنظمة التي ينتمون إليها، وتبرز أهمية ودور الجانب في كون الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي فقط وأهملت وأغفلت الجانب الاجتماعي للأفراد.

لذا فمن الواجب إعطاء أهمية كبيرة للمناخ الاجتماعي السائد والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، والعمل على التخلص أو التقليل من الصراعات والأزمات وكل ما من شأنه الوقوف أمام تعطيل سير العمل بالشكل المطلوب.<sup>(13)</sup>

## سابعاً- قياس الأداء:

## 1- تعريف قياس الأداء:

يعتبر الأداء في المنظمة منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

ويعد الأداء محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ويقاس أداء الفرد داخل المنظمة بمجموعة من المقاييس من خلالها يتم تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل تكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ويرجع الاهتمام بقياس الأداء داخل المنظمة إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها، وقياس الأداء هنا يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

ونستطيع أن ننتبين بعض المضامين الأساسية لمفهوم قياس الأداء وهي:

- قياس الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طيلة تواجده في وظيفته.
- قياس الأداء عملية تتطلب توفر معايير ومعدلات أداء التي من خلالها يتم مقارنة أداء الفرد والحكم على كفاءته وسلوكه في العمل.
- عملية قياس الأداء ذات اتجاهين، فهي تتطلب توفر المعلومات الكاملة عن أداء الفرد لدى المشرف أو الرئيس، كما تتطلب إمداد الفرد بالمعلومات اللازمة عن أدائه وإنجازه.

## 2- أهمية قياس الأداء:

لقياس الأداء داخل المنظمة فوائد كثيرة نذكر منها:

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها، وهذا ما يجعلها أهدافا هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- يساهم في إعداد ومراجعة الميزانية بالإضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- يفعل دور وسعي الإدارة المستمر في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء.
- يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- الاعتماد على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن بالتالي من إعطاء وصف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف.<sup>(14)</sup>

## 3- المفاهيم العملية لمعايير ومؤشرات الأداء:

تعرف معايير الأداء بأنها «معدلات قياسية تستطيع الإدارة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك من خلال مقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات»، وفيما يلي لمحة موجزة عن كل منها:

## 1.3- الكفاءة Efficiency:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والموظفين، والمال والوقت اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات وتعني الكفاءة أيضا تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل التكاليف.<sup>(15)</sup>

### 2.3- الفاعلية Effectiveness:

- وهي القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة.<sup>(16)</sup>
- ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد ويشتمل على عدة معايير أهمها:
- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية الرئيس/المنظمة بمدى تحقيق الأهداف.
  - تأمين الموارد/المدخلات: وتقاس الفاعلية بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة، مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.
  - العمليات الداخلية: وتكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات ببسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والرضا بين العاملين.
  - رضا الجماعات والأطراف: التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة و استمرارها.

### 3.3- الإنتاجية Productivity:

تستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة وتعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات/الناتج إلى المدخلات» العلاقة بين المخرجات (سلع وخدمات) وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية.

### 4.3- البعد الإنساني Humanisme:

يجب أن يؤخذ في الاعتبار اهتمام الرئيس والمنظمة ككل بالأفراد العاملين فيها، إذ من شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة.<sup>(17)</sup>

### 5.3- الجودة Quality:

تتضمن مقاييس الجودة توقعات العميل (المستفيد) مثل الدقة، السرعة، الاستجابة والمسؤولية.

أما بالنسبة لمؤشر الأداء (Performance Indicator) فإنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما حققته وحدة محلية ما من أهدافها.



ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى ما يلي:

أ- المخرجات: وتعني قياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة.

ب- مؤشرات النتائج: وتعني قياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة. (18)

وفي أغلب الأحيان فإن المقاييس التي تستخدم هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية، باستخدام نظام يشتمل على عدد من المعايير لتقييم أداء الموظفين ومن ثم اعتماد البرامج والخطط لتعزيز مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف.

#### 4- معايير قياس الأداء:

إن الهدف من عملية تحليل الوظائف هو تحديد العناصر الوظيفية المؤثرة على أداء العاملين، وتقوم المنظمة عند تحديدها للسلوك الوظيفي المطلوب من الأفراد بتصميم وسائل قياس الأداء وبصفة عامة، يمكن طرح خمسة معايير أساسية يجب توافرها في مقياس الأداء الجيد وهي: التوافق الاستراتيجي، الدقة، الثبات، القبول والوضوح.

وسوف نتطرق لكل معيار من هذه المعايير بشيء من التفصيل.

#### 1.4- التوافق الاستراتيجي:

يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومثال ذلك قيام المنظمة بتخطيط جيد لنشاطها والذي يهدف إلى الوصول إلى إشباع رغبات المستهلك بالدرجة الأولى وهذا ما يستلزم منها تصميم نظام إدارة الأداء، بحيث يمكن المنظمة من قياس مدى مساهمة سلوك الفرد الوظيفي في إشباع رغبات المستهلك ومن ثم فإن الدور الأساسي لنظام إدارة الأداء هو تحديد الأدوار التي يجب القيام بها من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها مسبقاً.

## 2.4- الدقة:

يعكس معيار (الدقة-Fidelity) مدى قدرة نظام إدارة الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء، والغرض الأساسي من معيار الدقة هو تعظيم درجة التقابل بين الأداء الفعلي وبين وسيلة قياس هذا الأداء.

## 3.4- الثبات:

ويعكس معيار (الثبات-Reliability) مدى استقرار أداة القياس ويشير هذا المفهوم إلى سهولة استخدام نفس المقياس عن طريق أكثر من رئيس دون أن يؤثر ذلك على فهمهم لعناصر القياس، ومثال ذلك عند قيام مشرفين أو رؤساء بتقييم موظف ما، فإن المقياس يتصف بالثبات إذا تم الحصول على نفس نتائج التقييم تقريبا، وعموما يمكن القول بأن نظم تقييم الأداء التي تتميز بدرجة عالية من التحكم الشخصي تتصف بدرجة منخفضة من الثبات.

## 4.4- القبول:

يعكس معيار (القبول-Acceptability) مدى قبول الرؤساء والعاملين للمقياس ذاته، وبالرغم من أن العديد من مقاييس الأداء تعتبر دقيقة وثابتة إلا أن المسؤولين لا يحبذون استخدامها وذلك لأنها تستغرق وقتا طويلا، إضافة إلى ذلك فإن العاملين أيضا لا يتفقون في استخدام مقياس أداء معين، ومع ذلك يتطلب تصميم مقياس أداء مقبول يكون عن طريق اشتراك الرئيس والمرؤوسين في تصميم المقياس.

## 5.4- الوضوح:

يعكس معيار (الوضوح-Clarity) مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الطريقة التي يستطيع من خلالها العاملون الوفاء بتلك المعايير.<sup>(19)</sup>

## ثامنا- تقييم الأداء:

## 1- تعريف تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة، التي تحتاج إليها كل منظمة، وذلك لإجراء تقييم دوري لأداء العاملين بمراقبتهم وملاحقة أدائهم كما أنها عملية تقوم على تشجيع ودفع العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة ونشاط لإظهار ما عندهم من قدرات تؤهلهم للترقية أو الانتقال إلى وظيفة جديدة.

فعملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية محددة لتقدير مستوى ونوعية أداءه.<sup>(20)</sup>

وهناك أيضا عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، غير أنها تؤدي إلى المعنى نفسه، فقد جاء في اللغة، أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، ذلك أن التقييم أعم من التقويم، وهو يدخل ضمنه، لأن المفهوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل، وكذلك للفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء، حيث يقال في اللغة العربية، قوم بمعنى أزال العوج فجعله مستقيما، وتقوم الشيء تعدل واستوى وتبينت قيمته.<sup>(21)</sup>

ولقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثين وكتاب الإدارة، على تقييم الأداء فسمي بتقييم (الأداء-Performance)، كما سمي بقياس (الكفاءة-Rating) وآخرون أطلقوا عليه تقييم الكفاءة إلا أن تسمية تقييم الأداء هو الشائع، حيث عرف على أنه تقييم الأفراد العاملين في المنظمة على أساس المهام التي قاموا بها خلال مدة زمنية معينة وتقييم تصرفاتهم على بعضهم البعض.<sup>(22)</sup>

وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو عملية يتم من خلالها تقدير جهود الموظفين بطريقة موضوعية وعادلة ليتم مكافئتهم بقدر ما يقدمونه من عمل وما ينتجونه، ويتم ذلك

بالاستيفاء إلى عناصر معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه. (23)

كما عرف كونه أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وهذه الوظيفة تحمل في طياتها مبادئ وممارسات علمية مستقرة، فهو نظام يتم من خلاله تحديد درجة كفاءة أداء العاملين لوظائفهم، ويتطلب الأمر أن يكون الموظفون قد قضوا مدة زمنية في الأعمال الموكلة إليهم بشكل يسمح من القيام بتقييم أدائهم خلال هذه الفترة. (24)

وتعرف عملية تقييم الأداء بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن:

- وضع وإعداد الموظف الفعلي قياسها لهذه المعدلات.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الفرد على التخلص من عيوب الأداء أو المواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب. (25)

ويعرف تقييم الأداء بأنه تحديد وقياس وإدارة الأداء في المنظمة حيث يعني:

- **التحديد:** تحديد أبعاد العمل والتي يمكن من خلال التحليل الوظيفي واستخدام أو إنشاء سلم أو نظام تقييم الأداء.
- **القياس:** ويعني إصدار الأحكام الإدارية على أداء الموظفين ويجب أن يكون هذا القياس ثابت المعايير والقيم في جميع أنحاء المنظمة.
- **الإدارة:** يجب أن تكون عملية تقييم الأداء أكثر من عملية ثناء أو ذم لأداء الموظفين بل يجب أن تكون لهذه العملية منحى أو نظرة مستقبلية وذلك للرفع من أداء الموظفين من خلال برامج تدريبية للسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة. (26)

يلاحظ مما سبق أن تقييم الأداء عملية يمكن قياسها حيث يوجد هناك أسس وقواعد ثابتة لتقييم الأداء ويتحدد ذلك من خلال الأهداف ومعدلات الأداء وطرق قياسها والذي يشمل قياس معدلات أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء بهدف تحسين أداء الأفراد داخل المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

## 2- فوائد تقييم الأداء:

تتمثل فوائد تقييم أداء الموظفين فيما يلي:

- تزويد الرؤساء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في السعي لتحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة، أو المهمة الموكلة إليه بشكل منصف وعادل.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإبلاغهم بتقدير جهودهم من قبل الإدارة لأجل الترقية والعلوّة والتي لا يتم إلا عن طريق ذلك وتبليغهم بالمعلومات حول مستوى أدائهم.
- يساعد تقييم أداء الموظفين الرؤساء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت بناء على مستوى الأداء والذي من شأنه رفع الروح المعنوية.
- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات دقيقة واقعية عن أداء الموظفين، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الأفراد لبرامج التدريب من خلال ذلك.<sup>(27)</sup>

## 3- أهداف واستخدامات تقييم الأداء:

يمثل تقييم الأداء أساسا موضوعيا وفاعلا في المجالات التالية:

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بالمعلومات اللازمة عن أداء مرؤوسيتهم.
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين داخل المنظمة على الحكم على مدى كفاءة وإسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

- يعتبر تقييم الأداء أداة لتقويم جوانب القصور والضعف لدى العاملين واقتراح إجراءات بتحسين أدائهم.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى. (28)
- تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري، إذ تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.
- تقويم سياسة التدريب والتطوير، إذ اتضح أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة الأنشطة التدريبية.
- رسم سياسة الأجور والحوافز، إذ تبين أن نواحي القصور تسببها انخفاض الروح المعنوية وضعف الدافعية للعمل بسبب تدني مستويات الأجور والحوافز من مستوى أعباء الأداء.
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي، من خلال ما يبرزه التقييم من مهارات قيادية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى.
- كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء، إذ اتضح قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم فيما يخص الطرق والأساليب الموضوعية للأداء.
- مساعدة المرؤوسين موضع التقييم للتعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم. (29)

#### 4- مداخل تقييم الأداء:

وتتمثل مداخل تقييم الأداء فيما يلي:

#### 1.4- المدخل الكلي:

الذي يتعامل مع كل المتغيرات الخاصة بالموظفين ليتم إعداد تقييم شامل لكل منهم.

**2.4- المدخل الجزئي:**

الذي يتعامل مع الموظفين لإعداد تقويمات خاصة، تتطلبها عمليات تنفيذ الأهداف الجزئية، بحيث يتم التركيز على المتغيرات ذات الصلة بالهدف المطلوب.

**3.4- المدخل التفصيلي:**

والتي هدفها الوصول إلى نتائج نهائية وتفصيلية وذلك على اعتبار أن تقييم الأداء تعد عملية قياس مباشرة.

**4.4- المجال التنظيمي:**

ويهدف إلى تقديم نظرة شاملة إلى الحالة المعنية وكذا المتغيرات المتصلة بها والانتهاج إلى حكم عام عليها، ذلك أن المدخل التنظيمي ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها نظام تحكمه متغيرات مختلفة ومتفاعلة.

وما يمكن قوله هنا أنه ليس من السهل التحيز لأي مدخل من هذه المداخل، حيث أن الاختيار بينها يعتمد على طريقة التقييم المتبعة والهدف منها، حيث يمكن الاستفادة بالمدخل التنظيمي إذا كانت هناك مسألة عامة، ويصعب تحديد متغيراتها بصورة نهائية أو غير قابلة للقياس، كقياس الاستقلالية، أو المبادأة أو الصدق.

وإذا كان الأمر يتعلق بتصميم نماذج مفصلة لقياسها، وكانت الحالة التي يتم تقييمها تفرض الاستغراق في التفاصيل كقياس حالات الانتظام والدوام الرسمي، أو معدلات الدوران الوظيفي.

أما في حالة تقييم العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى فالتركيز هنا يكون على الخصائص ذات الطابع الشمولي والعام وعلى القدرات التجريبية يكون من المستحسن استخدام المدخل التنظيمي، أما في حالة الوظائف الفنية والتخصصية فيتم استخدام المدخل الكلي، على اعتبار أن نجاح العمل في هذه المستويات، يعتمد على القدرات التخصصية والفنية الدقيقة.<sup>(30)</sup>

و الملاحظ هنا أن كل مدخل من المداخل المذكورة يهتم بمجموعة من المتغيرات والجوانب ليتم معالجتها أو التركيز عليها.

### 5- خطوات تقييم الأداء:

تعد خطوات تقييم أداء العاملين حلقة مهمة لتشكل إطاراً متكاملًا يفيد في تقييم الأداء والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وسنحدد الخطوات العامة لخطوات تقييم الأداء على النحو التالي:

#### 1.5- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد وبشكل دقيق ما هي العناصر المطلوبة قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة وما هو الهدف من عملية التقييم، وعلى الإدارة تقديم التوضيحات اللازمة لهذه العوامل للمشرفين والأفراد العاملين على حد سواء.<sup>(31)</sup>

إذ أن الهدف من تقييم الأداء هو معرفة جوانب القوة والضعف وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في حالة وجود ضعف أو نقص أو أي قصور، وترقية ومكافأة الأفراد المتميزين.

#### 2.5- تحديد مجالات التقييم:

ويقصد من خلاله تحديد المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث عناصر هي:

أ- عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني، ومثال ذلك حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه.

ب- عناصر تبرز سمات السلوك ومثال ذلك التعاون والحماس، والابتكار ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء، أو المرؤوسين أو العملاء.



ج- عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء مستقبلا ويمكن تحديد أبرز مجالات التقييم فيما يلي:

- الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والخروج وبحدود الإجازات الزمنية.
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من خلال درجة التعاون والاحترام، وحسب تقبل الآراء والتوجيهات.
- مهارات الاتصال والقيادة وكيفية التعامل مع المشكلات واتخاذ القرار وهذا بالنسبة للرؤساء.
- المبادرة والإيجابية في الأداء عموما في المواقف العادية وغير العادية، والتفكير في الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كما ونوعا وتقديم كل ما هو جديد ومبتكر.
- الأخطاء الفنية في العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط أو الإهمال أو لنقص مهارات معينة أو لظروف خارجة عن الإدارة.
- اتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الاستعداد لزيادتها وتحديثها.<sup>(32)</sup>

#### 6- معايير تقييم الأداء:

«يعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه، فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا».

أي أن معايير تقييم الأداء تبين للقائم بعملية التقييم كيفية وطريقة وما الذي سيقومه في أداء الفرد.

ويشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية تتحدد في ضوءها أنواع معايير التقييم، وهذه الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي تتمثل فيما يلي:

## 1.6- معايير تصف الخصائص الشخصية:

والمقصود بها المزايا الشخصية الإيجابية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل أثناء أداءه لمهمته، حيث تمكنه من أدائها بنجاح وكفاءة ومثال ذلك: الإخلاص، الأمانة، الانتماء وهذه المزايا من شأنها أن تنعكس على أدائه بشكل إيجابي وبالتالي يعود على تقييم أدائه بشكل جيد.

## 2.6- معايير تصف السلوك:

ويعني السلوك هنا، السلوكيات الإيجابية التي تتبع من الفرد الخاضع للتقييم، حيث أنها تشير إلى النواحي الجيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات نذكر: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي المشاكل، وحسن التعامل مع الآخرين.

كذلك فإن تقييم هذه السلوكيات تتطلب من المقيم أيضا، المتابعة الدائمة والمستمرة لمن يقوم بتقييم أداءه، وبالتالي فإن تقييمها أيضا يتميز بالصعوبة، ولكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

## 3.6- معايير تصف النتائج:

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من طرف الفرد الذي يقيم أداءه من إجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، ذلك أنها تعد هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، إلا أنه من الصعب إمكانية استخدامها في تقييم أداء الأفراد الذين يؤدون أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة، كالأعمال الإدارية ويكون تقييم النتائج المحققة من طرف الفرد، من خلال مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، وبالتالي يتحدد مستوى هذا الإنجاز.<sup>(33)</sup>

ويبقى الهدف من تقييم الأداء هو معرفة مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذه المتطلبات ينبغي أن تتحدد منذ البداية على شكل معايير يتم على ضوءها قياس سلوك الفرد وأدائه لمهمته بعيدا عن التحيز الشخصي.

## 4.6- اتخاذ القرارات الإدارية:

وتشمل هذه القرارات نواحي عديدة مثل النقل، أو إعادة التكيف الوظيفي، أو الترقية أو تنزيل الدرجة أو الفصل.

## 5.6- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

وتتضح أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مسبقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يضع نقاط أو جوانب التطوير، وتتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من مستلزمات العمل ومثال ذلك:

- الجانب الفني.
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء.
- رفع مستوى كفاءة الاتصالات.
- رفع مستوى وكفاءة اتخاذ القرارات.<sup>(34)</sup>

## تاسعا- الأطراف التي تقوم بتقييم الأداء:

هناك أطراف عديدة تقوم بعملية التقييم الدوري لأداء الموظف ونحاول ذكر أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس هذه العملية.

### 1- تقييم المشرف المباشر:

يعتبر المشرف أو الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوسين ويمتلك المعلومات الكافية عن كل الأوضاع والأفراد في القسم الذي يتولى رئاسته، ويجدر الإشارة إلى أنه قد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة العلاقات الشخصية.

### 2- رئيس المشرف المباشر:

تتطلب بعض المنظمات أن تتم مراجعة تقييم الأداء أو عملية التقييم أحيانا رئيس المشرف المباشر، بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها، سواء كان ذلك يتفق مع رغبات الإدارة أو لا، ومن هذا المنطلق فإن فكرة أن يقوم الرئيس المباشر بعملية المراجعة والتقييم نابعة من هدف إرضاء الإدارة العليا حيث تحرص على أن يحقق الفرد العامل الأهداف المطلوبة في إطار تكاملي وشمولي ليس فيه معارضة مع أهداف الإدارة العليا.<sup>(35)</sup>

### 3- التقييم عن طريق الزملاء:

يطلق نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل، وفيه يقوم كل موظف بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري، وقد أدخل تعديل على هذا الأسلوب بحيث يستعمل جنبا إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر، وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد خاصة في مجال التقييم للفرد الذي ينتمي للهيئة الإدارية<sup>(36)</sup>.

ويتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال:

- طريقة الترتيب: تقوم بترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ.
- طريقة التقديرات: ويتم فيها إعطاء درجات على سلم التقدير.
- طريقة الترشيحات: ويقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب الأفضل بالنسبة لجانب معين أو صفة معينة. (37)

#### 4- تقييم اللجان:

قد تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، ويمتلكون معرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم.

#### 5- التقييم الذاتي:

ويتم هذا التقييم من طرف موظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين، وقد يستخدمه موظف يعمل ببيئة منعزلة عن الآخرين، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تشرك الموظف في عملية التقييم كما أنها تساهم في تقوية الشعور لدى الفرد بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية لأدائه، ومن نقائص هذه الطريقة أيضا التساهل في تقييم الذات مقارنة بالظروف الأخرى. (38)

#### 6- تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية:

تستعين المنظمة أحيانا بخبراء الموارد البشرية من الداخل أو الخارج في تقييم أداء الموظفين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها، ويكون دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم ثم شرح مضامين التقييم المطلوب والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس والتقدير، وكثيرا ما يتم استخدام هذه الطريقة في طريقة التقييم الميداني للأداء. (39)

و تبقى عملية التقييم عملية يصعب تحقيقها، لغياب الموضوعية في كثير من الأحيان ذلك أنه ليست بالأمر الملموس، كما أنه في أغلب الأوقات يدخل فيه التحيز لأسباب عديدة.

## عاشرا- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

### 1- الإدارة بالأهداف:

وتركز هذه الطريقة على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعليا، وبعد ذلك يتم عمل تقرير أهداف وخطط مستقبلية للفرد، ومن هنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف، ذلك أنه في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم الاقتراحات والإرشادات والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.

### 2- علانية التقييم:

اعتمدت طرق التقييم الحديث على العلانية في التقييم، لتمكين الفرد العامل من الوقوف على أخطائه السابقة ومحاولة تفاديها مستقبلا، كذلك زيادة ثقته بعملية التقييم لتميزها بالعدالة والموضوعية.

### 3- المقابلة التقييمية:

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم، حيث يقوم الرئيس بإجراء مقابلة مع الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم ليطمئن مواطن الضعف عندهم ويتم بعدها، وضع الحلول المناسبة من طرف الرئيس والمرؤوسين لتكون هناك فاعلية ولتطوير الأداء مستقبلا. (40)

و يمكن القول أنه إذا ما أحسن تخطيط وتنفيذ مقابلة الأداء بشكل جيد، وروعي فيها الأصول العلمية المعمول بها، سوف تحقق فوائد نذكر منها:

- تعطي المرؤوسين فكرة واضحة عن كيفية أدائه للعمل مع بيان أوجه النقص أو القصور ودراسة طريقة تحسينها.

- وسيلة لإزالة الخلافات بين الرؤساء، ومرؤوسيهـم خلال فترة العمل، بحيث تجعل كلا منهم يفهم الآخر بشكل أفضل، وهذا ما يساعد على تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
- تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب، وشرح أهداف العمل ومطالبه.
- تمكن الفرد من معرفة حقيقة أدائه، مما يدفعه لمحاولة تحسينه إذا كان فيه نقص، أو لا يرقى للمستوى المطلوب.
- إرساء العدالة حيث أن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن يقيم أداءه أي الرئيس ومرؤوسيه، وهذا ما يجعل الرئيس أكثر جدية وعدالة في تقييمه.<sup>(41)</sup>

#### 4- الطريقة الثلاثية في التقييم:

تقوم هذه الطريقة على ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته وتقييم زملاء له وكذا تقييم الرئيس المباشر له.

#### 5- القوائم السلوكية المتدرجة:

تكمل هذه الطريقة مدخل «الإدارة بالأهداف» حيث أنها تركز على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه وملاحظته وقياسه، كما أنها تفرق بين السلوك والأداء والنتائج.

#### 6- قوائم الملاحظة السلوكية:

وتقوم هذه الطريقة على تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها.<sup>(42)</sup>

و الملاحظ في هذه الطرق أنها تحاول إعطاء نظرة جديدة لتقييم أداء الموظفين يكون أكثر دقة ومصداقية، وفاعلية من الطرق التقليدية.

## إحدى عشر - مشكلات وأخطاء تقييم الأداء:

تواجه الكثير من المنظمات مشاكل وصعوبات خاصة بعملية تقييم الأداء وتبرز المشكلة الأساسية في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز في تقييم الموظفين.

إن من بين الأخطاء التي يقوم بها الرؤساء تقييمهم لمروسيهم هو عدم الفرز الدقيق بين معايير التقييم، فقد يقوم الرئيس بتقييم مروسيه في مدى متوسط، وتشيع هذه الأخطاء كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية، فيلجأ الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، بتأثير هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف، وأسوأ موظف، وهنا نجد أن قيمة وغرض تقييم الأداء تتلاشى.

وهناك من الرؤساء من يذهب في تقييمه لمروسيه متأثراً تماماً بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقد، وبانطباعاته غير الموضوعية.

فنجد التقييم هنا لا يقوم على أساس أداء المرؤوسين وإسهامه في تحقيق أهداف المنظمة، وإنما على العواطف والاتجاهات الشخصية للرئيس وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل الجنس أو أصل المرؤوس الاجتماعي وجاذبيته الشخصية.

ومن الأخطاء أيضاً أنه يوجد بعض الرؤساء متساهلون مع مروسيهم بحيث يتغاضون عن كل تقصير من قبل الموظفين فبعضهم يعطى تقديرات أغلب مما يستحقون، أو نرى البعض من الرؤساء يميل إلى التشدد فيعطي مروسيه تقديرات أقل مما يستحقون. (43)

وهناك من الرؤساء ممن إعتاد على الموقف الوسط «الحلول الوسطى» حيث أنه يضع نتائج تقييم أداء المرؤوسين في الوسط متجنباً بذلك أقصى درجات التقييم وأدناها. (44)



## اثني عشر - نصائح لتحسين عملية تقييم الأداء:

يعد الاهتمام بعملية تقييم الأداء أمرا في غاية الأهمية نظرا لارتباطها بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة وكذا الرؤساء والمرؤوسين لذلك ينبغي تجنب الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها من يقوم بعملية التقييم، وسوف نعرض بعض النقاط والتي يمكن اعتبارها نصائح وإرشادات لفعالية عملية تقييم الأداء.

- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية، بحيث تتسجم مع أهداف تقييم الأداء.
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات بين مختلف وحدات المنظمة وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوسين وإدارة الموارد البشرية).
- تصميم معايير موضوعية دقيقة وعملية للتقييم بعيدا عن مختلف الاعتبارات والتحيزات الشخصية.
- وضع فلسفة للتقييم هدفها تحسين الأداء وليس تصيدا للأخطاء، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم. (45)

يجب أن تكون معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة لمن يقوم بتقييم الأداء وذلك بمناقشة هذه المعايير لاستخدامها في عملية التقييم، لأنه في كثير من الأحيان يعزف الرؤساء عن استخدام معايير التقييم لصعوبة تطبيقها أو لاستهلاكها الوقت أو الجهد.

- وصف دقيق وسليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما يعد تفوقا أو تجاوز الواجبات الوظيفية.
- توفر نظام فاعل للمعلومات من أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- ضرورة إعلام المرؤوسين لمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها، وهذا من مقومات فاعلية الأداء وفاعلية تقييمه.

– يجب أن تكون نتيجة تقييم الأداء علنية وليست سرية، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه لتحسين أداءه مستقبلاً. (46)

وإذا تمت عملية تقييم الأداء بصورة موضوعية ودقيقة فإن ذلك سينعكس على أداء الموظف بالإيجاب فيدفعه لتقديم ما عنده من مهارات، ومحاولة تحسين أدائه، كما أن نتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة العاملين بالمنظمة، وبذلك تساهم وتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابيات وسلبياته وبالتالي زيادة فعالية الأداء وارتفاع إنتاجية العمل.

## ثلاثة عشر - مشكلات الأداء:

وتعني مشكلة الأداء انخفاض معدل أداء الفرد أو أداء المنظمة من معدل الأداء القياسي المختبر، بالنسبة لهذه المهمة، لأن الرئيس عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض أو الانحراف عن التوقعات، أو الانحراف عن التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الفرد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد ويمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى:

- مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية.
  - مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي.
- وسوف نتطرق إلى هذه المشكلات بإيجاز:

## 1- المشكلات التي مصدرها الفرد:

وتتمثل في:

- إثارة المتاعب والمشاكل، كثرة المشاجرات، والمزاج الحاد.
- الانطواء وعدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ أوقات راحة زيادة على الأوقات المحددة.
- الغياب المتكرر والتأخر عن العمل ومغادرة مكان العمل مبكراً.
- عدم الإخلاص في العمل.

## 2- المشكلات التي مصدرها الأداء الوظيفي:

وتتمثل في:

- عدم الكفاءة مثل الإهمال، انخفاض وتدني جودة الإنتاج.
- تزايد نسبة الأخطاء.

– التمرد كرفض الأعمال الإضافية، وعدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.

### 3- أسباب مشكلات الأداء:

يعتبر سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع بيئة العمل المحيطة به ويمكن تقييم أسباب مشكلات الأداء إلى:

#### 1.3- الأسباب الداخلية:

وتتصر في:

– عدم كفاية القدرات العقلية، عدم القدرة على الفهم والتعلم أو على التعبير عن النفس بطريقة واضحة.

– الحالات الانفعالية مثل القلق أو الإحباط والتي تؤدي إلى عدم القدرة على العمل بصورة جيدة.

– انخفاض دافع الأداء وعدم بذل الجهد المطلوب في العمل أو عدم كفاية طاقة الفرد.

– تعارض القيم الشخصية للفرد مع متطلبات العمل.

#### 2.3- الأسباب الخارجية:

وتتمثل في:

– عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة والافتقار إلى المعلومات الخاصة بمتطلبات الوظيفة وعدم وضوح سياسة الإدارة بالنسبة للفرد.

– العلاقات المتوترة بين أعضاء الجماعة.

– عدم ملائمة محيط العمل المادي: مثل الضوضاء، البرودة والحرارة الشديدة.

– ضعف الاتصالات المرتبطة بأداء الفرد أو عدم قدرة الرئيس في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من الفرد، أو عدم توفير المعلومات المرتدة.<sup>(47)</sup>

و بالنظر إلى مشكلات الأداء وأسبابها نجد أن هذه الأخيرة تندرج تحت مصادر

ضغوط العمل سواء ما تعلق الأمر بالضغوط النابعة من شخصية الفرد أو التي تسببها

المنظمة من عوامل تتعلق بالسياسة التي تنتهجها المنظمة، أو المناخ والثقافة التنظيمية السائدة أو العلاقات المتوفرة سواء بين العاملين فيما بينهم أو بينهم وبين رؤسائهم في العمل، إضافة إلى ذلك العمليات التنظيمية وما تتضمنه من اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى عدم تقبلها أو رفضها بطريقة أو بأخرى ونقص الدافعية في العمل وما تجره من انخفاض في الروح المعنوية لدى العامل وعدم رغبته أو نقص الحماس للعمل، إضافة إلى سوء الاتصال أو عدم توفر قنوات اتصال كافية لتبادل أو وصول المعلومات والتعليمات بين مختلف الأطراف، ضف إلى ذلك تضائل فرض التدريب...الخ.

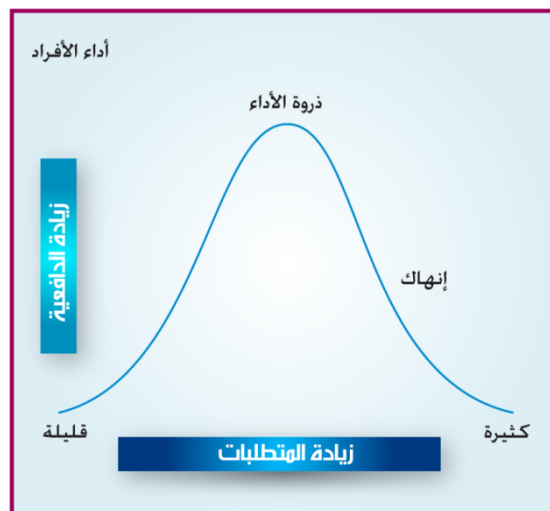
من جهة أخرى فإن مصادر الضغوط النابعة من شخصية الفرد والتي تتعد من سوء تقدير الذات أو الصراع الشخصي، أو طبيعة الفرد وحالته المزاجية، وهذا ما يقودنا إلى أنه توجد علاقة وتداخل بين ضغوط العمل والأداء وهذا ما سنحاول التطرق إليه بشيء من التفصيل في العنصر الموالي.

## أربعة عشر - العلاقة بين ضغوط العمل والأداء:

لقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء، حيث يرى البعض أن (ضغوط العمل) تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، في حين يعتقد البعض الآخر أن ضغوط العمل ضرورية لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم وأي زيادة في الضغط فإنه يؤدي إلى زيادة في الإنتاج، لكن هذه الاعتقادات لا تعتبر دقيقة لعدم إشارتها إلى مستوى هذه الضغوط عند قياس تأثيرها على أداء العامل ويمكن توضيح العلاقة بين الضغط والأداء من خلال هذين النموذجين.

### 1- نموذج (هب-Hebb) لتفسير العلاقة بين الأداء وضغوط العمل:

اهتم (هب-Hebb) بدراسة العلاقة بين الأداء وضغوط العمل ومن خلال النظرية التي وضعها (هب-Hebb) أكد أن قلة العمل ومتطلبات الوظيفة تؤدي إلى شعور الموظف بالملل، وأنه كلما زادت متطلبات الوظيفة فإنها تعتبر بمثابة حافز أو دافع للإنجاز، غير أن أي زيادة تفوق قدرة الفرد للاستجابة لها والتوافق معها فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور حالة من القلق ينجز عنها فقدان التركيز وانخفاض في مستوى الأداء وإذا استمر هذا الوضع فإنه سيؤدي بالفرد إلى مرحلة إنهاك النفس والذي ينتج عنه ظهور بعض الأعراض كالانطواء وسرعة الغضب، وعدم القدرة على الأداء والشكل يوضح نموذج (هب) حول ضغوط العمل.



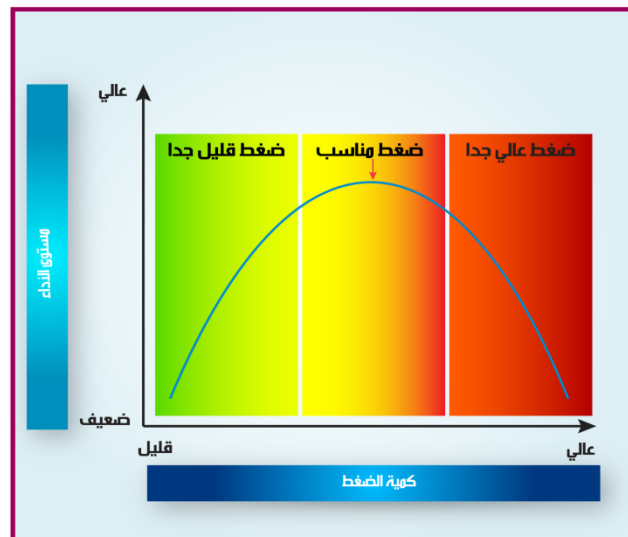
الشكل (13): نموذج (هب-Hebb) لتفسير علاقة الضغط بالأداء. (48)

## 2- نموذج (ميغلن-Megline) لتفسير العلاقة بين الأداء وضغوط العمل:

بموجب نموذج (ميغلن-Megline) فإن الضغط يكون معادلاً للتحدى، حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تدفع الفرد إلى الإنجاز وبالتالي يتحسن أدائه، كما يفترض هذا النموذج أنه في حين انخفاض الضغط فإن ذلك ينعكس بالسلب على أداء الفرد لعدم وجود أي تأثير يبعث على الاهتمام بمحاولة تحسين الأداء، أما في حالة وجود مستوى متوسط من الضغط فإن ذلك سيدفع بالفرد إلى محاولة تحسين وتطوير أدائه.

ولكن كلما زاد مقدار الضغط على المستوى المقبول فإن ذلك سيولد الشعور بالإجهاد والتعب وعدم القدرة على التحكم مما يؤدي إلى عجز الفرد العامل على أداء أي عمل. (49)

فأي انخفاض أو ارتفاع في ضغوط العمل بطريقة لا تتوافق مع المستوى المناسب أو المقبول فإن ذلك يؤدي إلى تذبذب وانخفاض في الأداء، بمعنى آخر أنه إذا لم يكن هناك أعباء أو أعمال يقوم بها الفرد، فإن ذلك سيولد لديه الشعور بالملل والضجر، وإذا زادت أعباء العمل وكثرت المهام فوق طاقة الفرد فإن ذلك يسبب له الإجهاد والتوتر، ويؤدي ذلك إلى التأثير على صحته وبالتالي انخفاض في مستوى أدائه.



الشكل (14): نموذج (ميغلن-Megline) لتفسير علاقة الضغط بالأداء.

## قائمة الهوامش

- 1- EDWin A. Locke: HAND BOOK OF PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Black Well Business, United kingdom, 2009, p86.
- 2- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 213.
- 3- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الناشر المؤلف أحمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر، 2004، ص 318.
- 4- فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 266.
- 5- محمد عاطف حجازي: المنظمات العامة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 203.
- 6- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، الناشر المؤلف أحمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر، 2006، ص 317-318.
- 7- سوسن شاكر مجيد: تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 15-16.
- 8- محمود عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلاتشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 125.
- 9- عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، العدد رقم 11، بسكرة، الجزائر، 2001، ص 89.



- 10- محمود عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلاشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، مرجع سابق، ص ص 125-126.
- 11- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 209.
- 12- عبد الرحمن تيشوري: إدارة الأداء وأهدافه ومعايير الحوار المتمدن، العدد 1463، 2006/02/16.
- تاريخ الزيارة: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352,06/02/2013>
- 13- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، 2010/2009، جامعة الجزائر، ص 219.
- 14- سوسن شاكر مجيد: تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ص 37-38.
- 15- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، 2006، ص 35.
- 16- عبد الملك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 87.
- 17- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص 135.
- 18- سوسن شاكر مجيد: تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ص 28-29.
- 19- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية للمهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 185.

- 20- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007، ص 378.
- 21- فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 265.
- 22- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص ص 337-338.
- 23- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 226.
- 24- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الـدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 406.
- 25- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 322.
- 26- Luis R.Gomez-Mejia.[et.al]: **MANAGING HUMAN RESOURCES 7ED** PEARSON Education, United Sates of America, 2012, p 123.
- 27- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 147.
- 28- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى تنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص ص 259-260.
- 29- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة، مرجع سابق، ص ص 317-318.

- 30- فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ص 268-269.
- 31- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص ص 105-106.
- 32- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة، مرجع سابق، ص ص 322-323.
- 33- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 409-410.
- 34- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 107.
- 35- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ص 120-123.
- 36- عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 277.
- 37- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 120.
- 38- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى تنظيمي، مرجع سابق، ص 271.
- 39- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 123.
- 40- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 153-154.

- 41- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 428.
- 42- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 153-154.
- 43- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، مرجع سابق، ص 341.
- 44- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 119.
- 45- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، مرجع سابق، ص 342.
- 46- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، مرجع سابق، ص ص 343-344.
- 47- فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ص 277-278.
- 48- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، مرجع سابق، ص 104.
- 49- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، 2008، ص ص 181-182.

الجانب

الميدان

# الفصل الخامس :

## الإطار المنهجي للبحث الميداني

تمهيد.

أولاً- منهج الدراسة.

ثانياً- مجتمع الدراسة.

ثالثاً- أداة الدراسة.

رابعاً- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## تمهيد:

سيتم في هذا الفصل عرض الإطار العملي للدراسة حيث أن هذه الأخيرة تهدف إلى تسليط الضوء على مشكلة من أبرز المشكلات التي تواجه أي موظف أو عامل وانعكاس هذه المشكلة أي ضغوط العمل على أداء الموظف، ولمعرفة ذلك قمنا بإتباع الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج المستخدم في الدراسة، العينة التي تم اختيارها، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والتي تم إجرائها على عينة من الموظفين العاملين في جامعة محمد خيضر بسكرة، والتي تخص الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة.

## أولاً - منهج الدراسة:

يعتبر اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي فهو الأسلوب أو الطريقة التي يتبعها الباحث في معالجة موضوع بحثه، كما يشير المنهج إلى "الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العلمية حتى نصل إلى نتيجة معلومة"<sup>(1)</sup>، كما يعرف المنهج على أنه مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف بحثه،<sup>(2)</sup> ومن المعروف أن تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث مرتبط بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة أو محل الدراسة، وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المتمثل في انعكاس ضغوط العمل على أداء الهيئة الإدارية، والذي سنحاول من خلاله الكشف عن مصادر الضغوط التي يتعرض لها الموظفين في مصالح التدريس بالجامعة وانعكاس ذلك على أدائهم لمهامهم، وعليه فإن المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة وعلى ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها التي نسعى للإجابة عليها فقد تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع الحقائق وتفسيرها، كما أنه يعني "توضيح واقع الأحداث والأشياء، ولا يتوقف توضيح أو وصف الواقع على تقرير حقائقه الحاضرة كما هي، ولكن يتناولها بالتحليل والتفسير لغرض

الوصول إلى استنتاجات مفيدة<sup>(3)</sup>، لذا ومن أجل الحصول على بيانات ومعلومات واقعية تم توزيع استمارة استبيانها على مجتمع الدراسة.

### ثانياً- مجتمع الدراسة:

وهو يمثل الفئة التي سيتم إجراء الدراسة عليها والمتكون من موظفي مصالح التدريس الدائمين بجامعة محمد خيضر ببسكرة، والبالغ عددهم (87) موظف دائم حسب الإحصائيات المتحصل عليها من قبل رؤساء المصالح لشهر ديسمبر (2012).

وقد أجريت الدراسة على جميع موظفي مصالح التدريس الدائمين فقط وذلك انطلاقاً من تواجدهم بصورة دائمة في وظائفهم على عكس الموظفين المؤقتين الغير مستقرين في وظائفهم ونظراً لطبيعة الموضوع ولأن ضغط العمل يكتسي طابع الديمومة في المواقف والظروف الضاغطة والتي بدورها تولد لدى الفرد الشعور بالإرهاق والتوتر وهذه الظروف يتعرض لها الموظف المتواجد في مكان عمله بصفة دائمة بصورة أكبر من الموظف الذي يعمل بصفة مؤقتة والذي نجده أقل عرضة لضغوط العمل وذلك نظراً لسهولة تنقله من وظيفة إلى أخرى وهذا ما يسمح له بتجديد محيط عمله.

ولقد تم اعتماد الحصر الشامل كأسلوب لجمع البيانات من جميع أفراد الدراسة، ويعرف أسلوب الحصر الشامل على أنه: «أسلوب يضم ويشمل جميع وحدات المجتمع المدروس، ويهدف هذا الأسلوب إلى الحصول على معلومات وبيانات شاملة من كل وحدة من وحدات المجتمع»<sup>(4)</sup>.

و عليه فإن مجتمع البحث تكون من (87) موظف و الجدول رقم (01) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مصالح التدريس والكليات التابعين لها.



جدول رقم (01): توزيع أفراد مجتمع البحث  
حسب مصالح التدريس والكليات التابعة لها.

الرقم	المصلحة أو الكلية	عدد الموظفين الدائمين التابعين لها
01	مصلحة الانخراط المركزية.	3
02	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.	10
03	كلية الحقوق والعلوم السياسية.	9
04	كلية العلوم والتكنولوجيا.	19
05	كلية الآداب واللغات.	13
06	كلية الاقتصاد.	17
07	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.	16
	المجموع	87

## ثالثاً- أداة الدراسة:

## 1- بناء أداة الدراسة:

بغية بناء أداة الدراسة قمنا بدراسة استطلاعية من خلال إجراء مقابلات مع بعض رؤساء مصالح التدريس للتعرف على البنية التنظيمية وطبيعة المهام المنوطة بهذه المصالح واستخدام المعلومات المستقاة من هذه المقابلات لمعرفة المشاكل والصعوبات التي قد تواجه الموظفين العاملين بهذه المصالح، قصد هيكلة وبناء أداة الدراسة.

بعدها قمنا بجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة بغرض بناء أداة الدراسة المتمثلة في استمارتين تبعا لأهداف الدراسة والتساؤلات التي تم وضعها، وقبل عرض الاستمارتين على لجنة التحكيم تم توزيعها على عدد من الموظفين في مصلحة التدريس التابعة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للوقوف على مدى وضوح العبارات بالنسبة للموظفين، بعدها قمنا بتعديل بعض عبارات الاستمارتين، وتم عرض هاتين الأخيرتين على لجنة المحكمين المكونة من مجموعة من الأساتذة في علم الاجتماع، وعلم النفس. (الملحق رقم 04)

بعد استرجاع الاستمارتين، قمنا بإجراء التعديلات اللازمة آخذين بعين الاعتبار آراء واقتراحات السادة المحكمين.

فبالنسبة للاستمارة الأولى فقد تكونت من جزئين:

– الجزء الأول: وتكون من البيانات الأولية لأفراد الموظفين في مصالح التدريس بالجامعة وهي: السن، الجنس، الحالة المدنية، مكان الإقامة، الأقدمية في العمل والأجر.

- الجزء الثاني: وتكون من عدد من الأسئلة على شكل عبارات قامت فيها الباحثة بمحاولة حصر مصادر ضغوط العمل التي قد يتعرض لها الموظفون في مصالح التدريس بالجامعة، ليتم تقسيم هذه المصادر بعد ذلك إلى (06) ستة محاور هي:
  - المحور الأول: المناخ التنظيمي: ويشتمل على (15) خمسة عشر عبارة تتمثل في العبارات المرقمة (من 01 إلى 15).
  - المحور الثاني: العلاقة مع الرئيس أو المشرف في العمل: ويشتمل على (08) ثمانية عبارات مرقمة (من 16 إلى 23).
  - المحور الثالث: العلاقة مع زملاء العمل: ويشتمل على (08) ثمانية عبارات مرقمة (من 24 إلى 31).
  - المحور الرابع: طبيعة العمل: ويشتمل على (09) تسعة عبارات مرقمة (من 32 إلى 40).
  - المحور الخامس: ظروف العمل المادية: ويشتمل على (08) ثمانية عبارات مرقمة (من 41 إلى 48).
  - المحور السادس: المصادر الشخصية للفرد: وتشتمل على (11) إحدى عشر عبارة مرقمة (من 49 إلى 59).
- وقد تم إعداد استمارة الاستبيان وفقا لمقياس (ليكرت) الذي يعد من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح.<sup>(5)</sup>

ويقابل كل عبارة من العبارات الخاصة بمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالاستثمار الأولى خمسة بدائل:

الجدول رقم (02) يوضح البدائل الخمسة المستخدمة في الاستثمارتين:

الجدول (02): البدائل الخمسة المستخدمة في الاستثمارتين.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
------	-------	--------	-------	-------

وقد تم توزيع الاستثمارة الأولى خلال شهر ديسمبر من سنة (2012) وتم استرجاعها في نفس الشهر، بينما تم توزيع الاستثمارة الثانية خلال شهر مارس لسنة (2013) واسترجاعها في نفس الشهر والجدول التالي يبين عدد الاستثمارات الموزعة وعدد الاستثمارات المسترجعة مع عدد الموظفين الدائمين بجميع المصالح التابعة لستة كليات بالجامعة ومصحة التدريس الرئيسية .

الجدول رقم (03): يمثل نسبة استرجاع الاستثمارات الموزعة.

عدد الموظفين الدائمين	عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
87	87	79	%90.80

بالنسبة للاستثمار الثانية فقد تكونت من جزء واحد ضم (06) محاور تدور حول انعكاسات ضغوط العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة وقد جاءت العبارات مرتبة على النحو التالي:

– المحور الأول: تمثل في انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها المناخ التنظيمي على أداء الموظفين ويشتمل على (13) ثلاثة عشر عبارة تتمثل في العبارات المرقمة (من 01 إلى 13).

- المحور الثاني: تمثل في انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع الرئيس والمشرف في العمل على أداء الموظفين ويشتمل على (3) ثلاثة عبارات تتمثل في العبارات المرقمة (من 14 إلى 16).
- المحور الثالث: تمثل في انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل على أداء الموظفين ويشتمل على (6) ستة عبارات تتمثل في العبارات المرقمة (من 17 إلى 22).
- المحور الرابع: تمثل في انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها طبيعة العمل على أداء الموظفين ويشتمل على (4) أربعة عبارات تتمثل في العبارات المرقمة (من 23 إلى 26).
- المحور الخامس: تمثل في انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية على أداء الموظفين ويشتمل على (6) ستة عبارات تتمثل في العبارات المرقمة (من 27 إلى 32).
- المحور السادس: تمثل في انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها شخصية الفرد على أداء الموظفين ويشتمل على (8) ثمانية عبارات تتمثل في العبارات المرقمة (من 33 إلى 40).

## 2- صدق أداة الدراسة:

تعتمد البحوث الاجتماعية على استخدام مقاييس يقاس بها السلوك الاجتماعي بشكل غير مباشر وذلك لصعوبة قياسها بشكل مباشر مثل: المقياس الإسمي والتدرجي والبعد الثابت والمعدلي، فمن الواجب أن يتأكد الباحث من فقرات المقياس الذي يعتمده في بحثه من خلال جمع المعلومات مثل الاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة بأنواعها وذلك بواسطة تقديمها إلى وحدات عينية من خارج مجتمع الدراسة أو من خارج عينة بحثه كالحكام والتأكد من ان الفقرات المعتمدة في المقياس تقيس فعلا ما هو مراد قياسه في أهداف البحث.

يعرف صدق القياس أن الأسئلة التي يضعها الباحث سوف تقيس فعلا الموضوع الذي وضعت من أجله، وبشكل عميق لا سطحي أو جانبي<sup>(6)</sup>، أي يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

و قد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

## 1.2- الصدق الظاهري للأداة:

يقصد به مدى ملائمة المقياس لما يقيس ولمن يطبق عليهم ويبدو في وضوح البنود والأسئلة ومدى علاقتها بالقدرة أو البعد الذي يقيسه<sup>(7)</sup>، وذلك من خلال العرض على مجموعة من المتخصصين أو الخبراء في المجال وانطلاقا من آراء المحكمين قامت الباحثة بإعادة صياغة بعض العبارات والملحق رقم (01) يبين الاستمارة يبين الاستثمارتين في صورتها الأولية والملحق رقم (02) يعرض الاستثمارتين في صورتها النهائية.

## 2.2- ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات إعطاء الدرجة نفسها للأفراد أنفسهم عند تكرار تطبيق الاستبيان، أو المقابلة على المبحوثين، فالأسئلة الواضحة والعميقة تعطي النتائج نفسها فيما إذا استخدمت عدة مرات لقياس الشيء نفسه. أي أن تكون الأسئلة مفهومة وواضحة لدى جميع المبحوثين.

وقد تم حساب الثبات من خلال تطبيق الاستثمارتين على عينة مكونة من (20) عشرين فرد وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS v21) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

حيث تم حساب ثبات الاستثمارة الأولى بطريقة معامل (ألفا كرونباخ) وهذا لقياس ثبات الاتساق الداخلي للمقياس وقد جاءت قيمة معامل (ألفا كرونباخ) (0.756) وهو معامل ارتباط عالي.

الجدول رقم (04) حساب معامل ثبات الاستمارة الأولى المتعلقة بمصادر ضغوط

العمل لدى الموظفين بمصالح التدريس:

الجدول رقم (04): حساب معامل ثبات الاستمارة الأولى.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,756	59

أما بالنسبة للاستمارة الثانية فقد تم حساب معامل الثبات (بطريقة التجزئة النصفية) وذلك لأن عدد تساؤلات الاستمارة الثانية جاء زوجيا مما يسمح بتطبيق هذه الطريقة على عكس الاستمارة الأولى لأن عدد تساؤلاتها فرديا، وقد جاء معامل الارتباط (0.725) والذي تم تصحيحه بمعادلة (سبيرمان) لكي يصبح معامل ارتباط للاختبار الكلي وليس لنصف الاختبار حيث أصبح بعد التصحيح (0.841) وهو ثبات عالي.

الجدول رقم (05) حساب معامل ثبات الاستمارة الثانية والمتعلقة بانعكاس ضغوط

العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس:

الجدول رقم (05): حساب معامل ثبات الاستمارة الثانية.

Statistiques de fiabilité

	Valeur	,495
Partie 1	Nombre d'éléments	20a
Alpha de Cronbach	Valeur	,434b
	Partie 2	Nombre d'éléments
	Nombre total d'éléments	40
Corrélation entre les sous-échelles		,725
Coefficient de Spearman - Brown	Longueur égale	,841
	Longueur inégale	,841
Coefficient de Guttman split-half		,705

#### رابعاً- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد عملية استرجاع الاستمارات الموزعة على المبحوثين قمنا بتفريغ الاستمارتين وإدخالهما إلى برنامج لمعالجة وتحليل البيانات (SPSS) وذلك لمعالجتهما وتحليلهما باستخدام العمليات التالية:

النسب المئوية ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الثبات.



## قائمة الهوامش

- 1- جمال الدين أبو شنب: قواعد البحث العلمي و الاجتماعي المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2008، ص 115.
- 2- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة هومة، الجزائر، 2002، ص 119.
- 3- عمار طيب كشرود: البحث العلمي و مناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 228.
- 4- محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 137.
- 5- محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 138.
- 6- معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص-ص 74-75.
- 7- عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، مرجع سابق، ص 153.

## الفصل السادس :

### عرض و مناقشة و تحليل نتائج البحث

تمهيد.

أولاً- خصائص مجتمع الدراسة.

ثانياً- الإجابة على تساؤلات الدراسة.

- 1- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول.
- 2- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني.
- 3- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث.
- 4- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع.
- 5- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس.
- 6- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس.

## تمهيد:

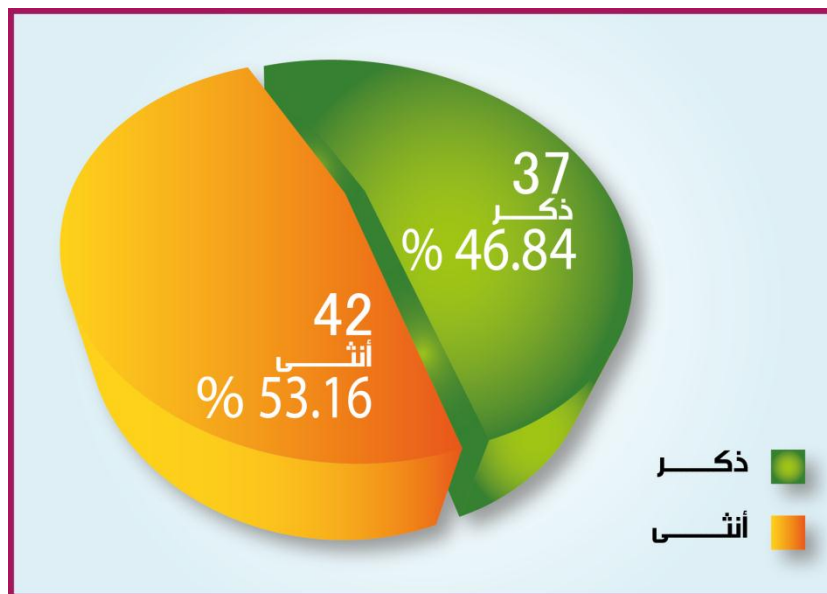
يتناول هذا الفصل الإطار العملي للدراسة من خلال عرض و مناقشة نتائج البحث، و البداية بعرض خصائص العينة، ثم عرض و مناقشة النتائج وفي الختام تقديم بعض التوصيات و المقترحات.

## أولاً- خصائص مجتمع البحث:

يدور هذا الجزء حول استعراض البيانات الشخصية لمجتمع البحث.

جدول رقم(06): يبين توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
46.84%	37	ذكر
53.16%	42	أنثى
100%	79	المجموع

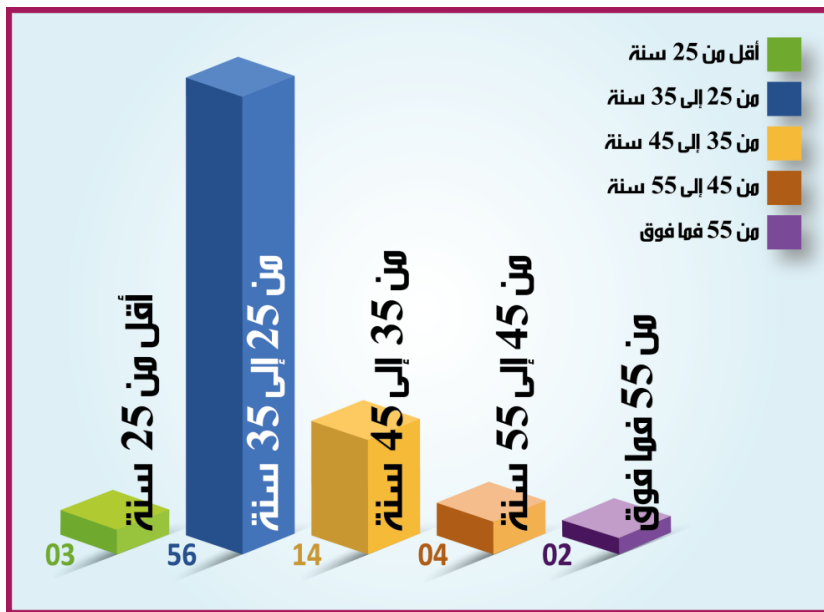


الشكل (15): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس.

يتضح من خلال الجدول رقم(06) أن نسبة الذكور تشكل (46.84%) بينما نسبة الإناث تمثل (53.16%)، وهي تمثل نسبة أعلى من نسبة الذكور ولكنها متقاربة.

جدول رقم(07): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
3.79%	3	أقل من 25
70.88%	56	من 25 و أقل من 35
17.72%	14	من 35 و أقل من 45
5.06%	4	من 45 و أقل من 55
2.53%	2	من 55 فما فوق
100%	79	المجموع

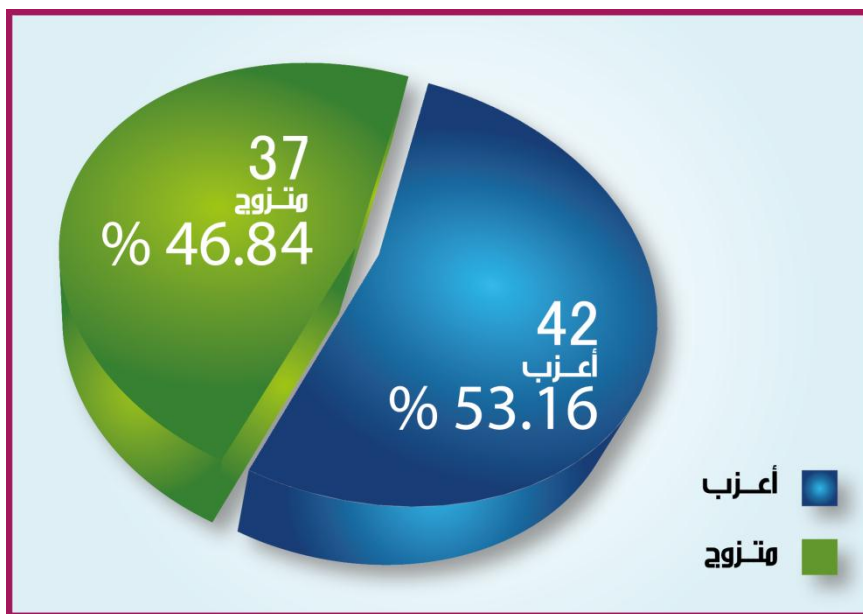


الشكل (16): توزيع أفراد الدراسة حسب السن.

بالنظر إلى الجدول رقم(07) نلاحظ أن النسبة الغالبة هي (70.88%) و التي تمثلها الفئة العمرية الأقل من (30) سنة، أما أقل نسبة فتقدر بـ(2.53%).

جدول رقم(08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	42	%53.16
متزوج	37	%46.84
المجموع	79	%100

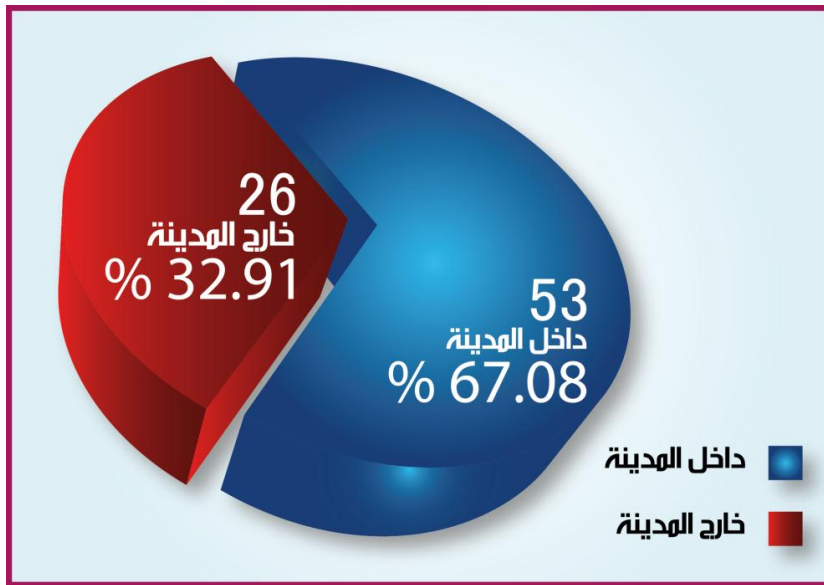


الشكل (17): توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة المدنية.

يتضح من الجدول رقم(08) أن نسبة (53.16%) من المبحوثين هم غير متزوجون بينما بلغت نسبة المبحوثين المتزوجون (46.83%)، وعليه فإن النسبة الغالبة عادت لغير المتزوجين.

جدول رقم(09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
67.08%	53	داخل المدينة
32.91%	26	خارج المدينة
100%	79	المجموع



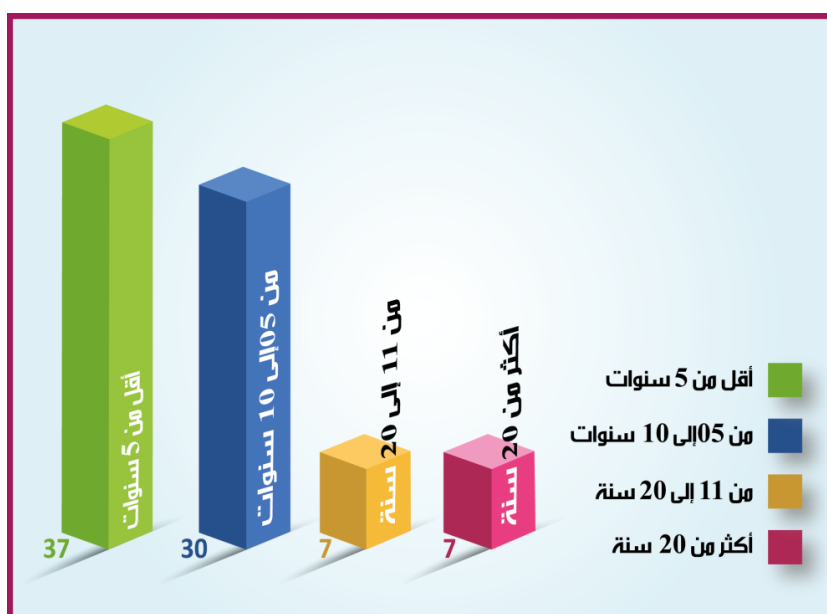
الشكل (18): توزيع أفراد الدراسة حسب مكان الإقامة.

يتضح من الجدول رقم(09) أن غالبية الموظفين يقطنون داخل المدينة، حيث بلغت

نسبتهم (67.08%) بينما بلغت نسبة الموظفين الذين يقطنون خارج المدينة (32.91%).

جدول رقم(10): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
44.30%	35	أقل من 5 سنوات
37.97%	30	من 05 إلى 10 سنوات
8.86%	7	من 11 إلى 20 سنة
8.86%	7	أكثر من 20 سنة
100%	79	المجموع

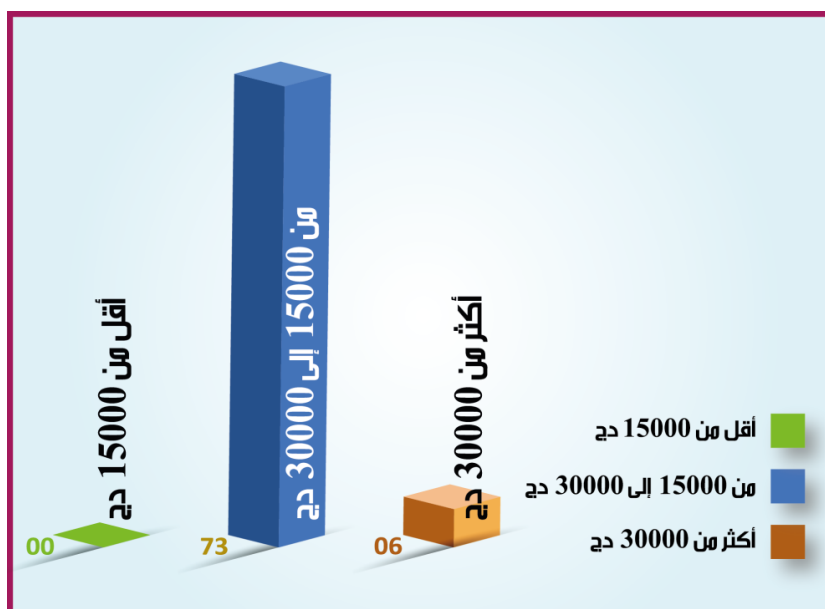


الشكل (19): توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

يتضح من الجدول رقم(10) أن نسبة (44.30%) من المبحوثين تقع ضمن سنوات الخبرة أو الأقدمية في العمل من (05) سنوات فأقل، بينما نسبة (37.97%) في المرتبة الثانية و التي تمثل فئة سنوات الأقدمية في العمل من (05 إلى 10) سنوات، و نجد أن أقل نسبة مئوية تمثل (8.86%) بالنسبة لكل من سنوات الأقدمية في العمل و التي تقع بين (10 و 20) سنة و أكثر من (20) سنة، وهذا ما يدل على أن فئة الشباب حديثي الخبرة هي الفئة الغالبة في العمل في مصالح التدريس بالجامعة.

جدول رقم (11): يوضح توزيع رواتب أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
%0	0	أقل من 15000 دج
%92.4	73	من 15000 إلى 30000 دج
%7.59	6	أكثر من 30000 دج
%100	79	المجموع



الشكل (20): توزيع رواتب أفراد العينة.

يبين الجدول رقم(11) أن غالبية الموظفين بمصالح التدريس تزيد مرتباتهم عن (15000 دج) مما يمثل نسبة (92.40%) ثم تليها فئة قليلة من الموظفين الذين يتقاضون مرتبات أكثر من (30000 دج) و تقدر نسبة هذه الفئة بـ(7.59%) وهي فئة قليلة جدا مقارنة بالفئة التي تزيد مرتباتها عن (15000 دج).



## ثانياً- الإجابة على تساؤلات الدراسة:

للتعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون بمصالح التدريس في الجامعة وللإجابة على تساؤلات الدراسة يتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات المبحوثين على محاور الدراسة الخاصة بالاستمارة الأولى والثانية، حيث تضمنت الاستمارة الأولى مصادر ضغوط العمل التي قد يتعرض لها الموظفون في مصالح التدريس بالجامعة، أما الاستمارة الثانية فقد شملت انعكاس هذه الضغوط على أدائهم في العمل.

### 1- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

والذي ينص على الآتي:

ما هي مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة؟

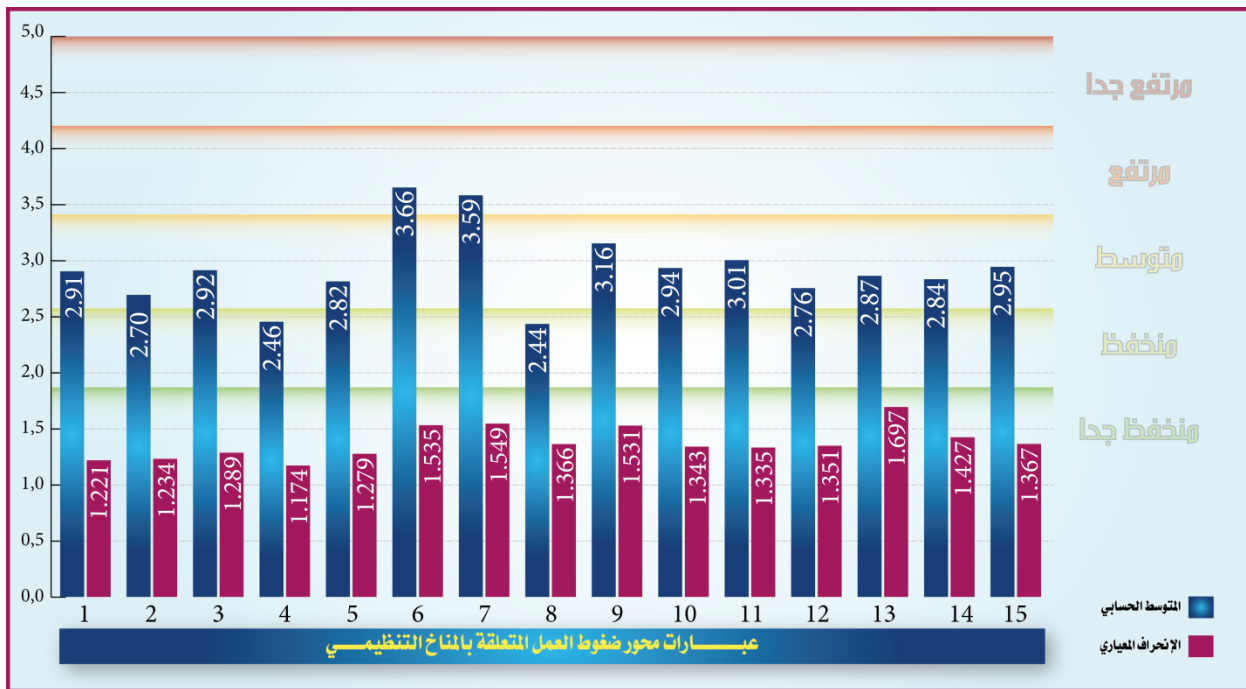
وللوقوف على مصادر ضغوط العمل لدى الموظفون يتم عرض نتائج إجابات

المبحوثين الخاصة بهذه المصادر والتي تتضمن:

## 1.1- ضغوط العمل التي مصدرها المناخ التنظيمي:

جدول رقم(12): ضغوط العمل المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

الترتيب في المحور	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		الرقم	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
8	لا يتم تقييم أدائي في العمل بصورة منصفة.														1
	1.221	<b>2.91</b>	79	13.92	11	22.78	18	31.65	25	20.25	16	11.39	9		
13	أشعر أن إجراءات العمل غير واضحة.														2
	1.234	<b>2.70</b>	79	18.99	15	25.32	20	35.44	28	7.59	6	12.66	10		
7	لاتصلنا التعليمات بصورة واضحة.														3
	1.289	<b>2.92</b>	79	13.92	11	26.58	21	30.38	24	11.39	9	17.72	14		
14	الجو السائد بالعمل يشعرنني بالإحباط.														4
	1.174	<b>2.46</b>	79	27.85	22	20.25	16	36.71	29	8.86	7	6.33	5		
11	لا أحس بالاستقلالية أثناء أدائي لمهامي.														5
	1.279	<b>2.82</b>	79	17.72	14	22.78	18	34.18	27	10.13	8	15.19	12		
1	لا أحس أن الإدارة تقوم بتحفيزي ماديا بطريقة كافية.														6
	1.535	<b>3.66</b>	79	17.72	14	6.33	5	13.92	11	16.46	13	45.57	36		
2	الراتب الذي أتقاضاه قليل.														7
	1.549	<b>3.59</b>	79	15.19	12	15.19	12	10.13	8	13.92	11	45.57	36		
15	لا يسمح لي المشرف بإظهار ما عندي من مهارات.														8
	1.366	<b>2.44</b>	79	30.38	24	29.11	23	21.52	17	3.80	3	15.19	12		
3	أشعر بانعدام العدالة في الترفيه والحوافز.														9
	1.531	<b>3.16</b>	79	17.72	14	24.05	19	13.92	11	12.66	10	31.65	25		
6	هناك محسوبية في مكان العمل.														10
	1.343	<b>2.94</b>	79	17.72	14	21.52	17	27.85	22	15.19	12	17.72	14		
4	هناك وساطة في مكان العمل.														11
	1.335	<b>3.01</b>	79	15.19	12	21.52	17	30.38	24	12.66	10	20.25	16		
12	أشعر بالبيروقراطية في مكان العمل.														12
	1.351	<b>2.76</b>	79	21.52	17	24.05	19	27.85	22	10.13	8	16.46	13		
9	لا نتلقى دورات تدريبية لتنمية مهارتنا.														13
	1.697	<b>2.87</b>	79	36.71	29	10.13	8	11.39	9	12.66	10	29.11	23		
10	أتلقي أوامر من أكثر من مشرف.														14
	1.427	<b>2.84</b>	79	21.52	17	24.05	19	25.32	20	7.59	6	21.52	17		
5	أتلقي أوامر متناقضة أثناء أدائي لمهامي من أكثر من مشرف.														15
	1.367	<b>2.95</b>	79	17.72	14	20.25	16	32.91	26	7.59	6	21.52	17		
		<b>44.04</b>	المتوسط الحسابي للمحور												



الشكل (21): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور المناخ التنظيمي.

من خلال الجدول رقم (12) و الشكل رقم (21) والمتعلقين بمصادر ضغوط العمل الخاصة بالمناخ التنظيمي وبعد التفريغ النهائي للبيانات وذلك باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وجدت الباحثة أن أكبر نسبة مئوية تركزت حول العبارة رقم (6) والعبارة رقم (7) حيث بلغت النسبة المئوية في كلتا العبارتين (45.57%) من المبحوثين الذي عبروا على البديل "دائماً" في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (6) (3.66) وانحراف معياري (1.535)، والتي تقيس الحوافز المادية، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنها تشكل في الغالب ضغطاً على الفرد خاصة أن الموظف يحاول دائماً أداء عمله بكفاءة وفعالية من أجل الحصول على حافز مادي يشبع حاجته النفسية أو الاجتماعية.

وبالنظر إلى العبارة رقم (7) والتي تمحورت حول قلة الراتب فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.59) وانحراف معياري (1.549) وهي درجة مرتفعة تدل على وجود حالة من الضغط سببه الراتب القليل من وجهة نظر المبحوثين.

أما باقي العبارات فقد كان المتوسط الحسابي فيها متوسطاً باستثناء العبارة رقم (8) حيث بلغ المتوسط الحسابي فيها (2.44) وتتعلق بـ"لا يسمح لي المشرف بإظهار ما عندي من مهارات" وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد صعوبة في مهام الموظفين تتطلب إظهار مهارات كبيرة.

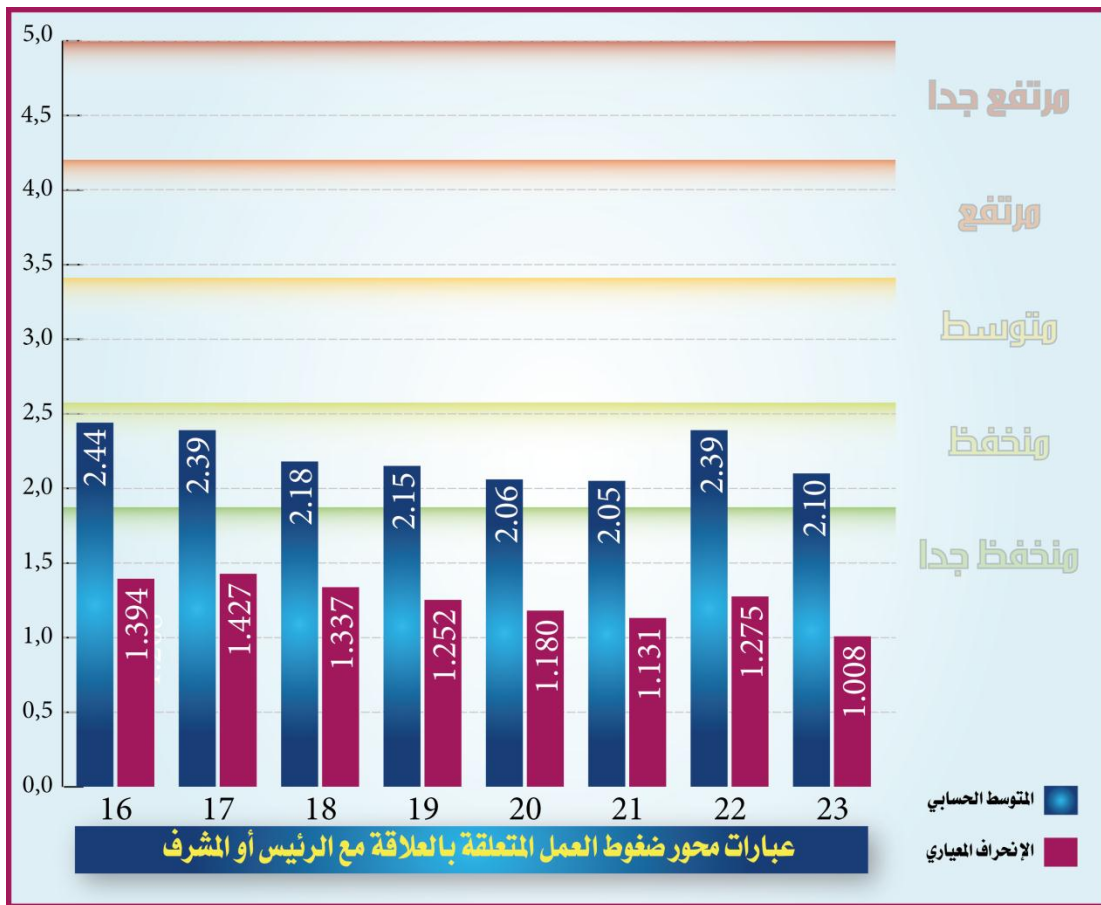
وعموماً فقد جاءت العبارات التي كان فيها المتوسط الحسابي متوسطاً مرتبة تنازلياً على النحو التالي: (11)، (15)، (10)، (3)، (1)، (13)، (14)، (5)، (12)، (2)، (4).

وبالنسبة لمحور المناخ التنظيمي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة بهذا الأخير (44.04) مما يدل على أن الشعور بضغط العمل في هذا المحور كان متوسطاً.

2.1- مصادر ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع الرئيس أو المشرف:

جدول رقم(13): مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالعلاقة مع الرئيس أو المشرف.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		الرقم	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1	متابعة رئيسي الدائمة لي تشعرني بعدم ثقته بكفاءتي.														16
	1.394	2.44	79	34.18	27	24.05	19	17.72	14	11.39	9	12.66	10		
2	أشعر بعدم كفاءة رئيسي.														17
	1.427	2.39	79	37.97	30	20.25	16	21.52	17	5.063	4	15.19	12		
4	أشعر بأن رئيسي يميز بين مرؤوسيه.														18
	1.337	2.18	79	44.3	35	20.25	16	18.99	15	6.329	5	10.13	8		
5	لا يوجد تواصل بيني وبين رئيسي في العمل.														19
	1.252	2.15	79	41.77	33	24.05	19	17.72	14	10.13	8	6.33	5		
7	أجد صعوبة في التفاهم مع رئيسي في العمل.														20
	1.180	2.06	79	45.57	36	20.25	16	18.99	15	12.66	10	2.53	2		
8	أشعر أن رئيسي لا يقوم بمهامه على أكمل وجه.														21
	1.131	2.05	79	44.3	35	21.52	17	20.25	16	12.66	10	1.27	1		
3	لا يأخذ رئيسي أفكارى بعين الاعتبار.														22
	1.275	2.39	79	32.91	26	24.05	19	20.25	16	16.46	13	6.33	5		
6	أشعر أن رئيسي لا يعطيني التقدير الذي أستحق.														23
	1.008	2.10	79	34.18	27	32.91	26	21.52	17	11.39	9	0.00	0		
		17.77	المتوسط الحسابي للمحور												



الشكل (22): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارة محور العلاقة مع الرئيس أو المشرف.

من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (22) والمتعلقين بمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالعلاقة مع الرئيس أو المشرف نجد أن العبارات (16)، (17)، (22) احتلت المراتب الثلاثة الأولى.

فالعبارة رقم (16) والتي احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لهذا المحور بلغت أعلى نسبة مئوية (34.18) للمبحوثين الذين عبروا بالبديل (أبداً) وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة التي تدور حول المتابعة الدائمة للرئيس والتي تشعر المرؤوس بعدم ثقة هذا الأخير فيه (2.44) وانحراف معياري (1.364) مما يدل على وجود حالة من الضغوط لكن بدرجة منخفضة.

بالنسبة للعبارة رقم (17) والمتعلقة بشعور الموظف بأن المشرف أو المسؤول عنه غير كفاء، فقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بنسبة مئوية مرتفعة عند البديل "أبداً" (37.97%)، ومتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.427)، وهذا ما يدل على وجود ضغط منخفض في هذه العبارة.

كذلك بالنسبة للعبارة رقم (22) والتي احتلت المرتبة الثالثة وتتعلق هذه العبارة بأن المشرف أو الرئيس بأخذ آراء أو أفكار الموظفين التابعين له بعين الاعتبار، وقد بلغت أعلى نسبة مئوية (32.91%) تركزت حول البديل (أبداً)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، وانحراف معياري (1.275)، وما تم استنتاجه أيضاً أن الضغط هنا كان منخفضاً.

وما تم ملاحظته أيضاً أن العبارات المتبقية والمتعلقة بهذا المحور جاءت درجة الضغط فيها منخفضة وقد تم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي العبارات (18)، (19)، (23)، (20)، (21).

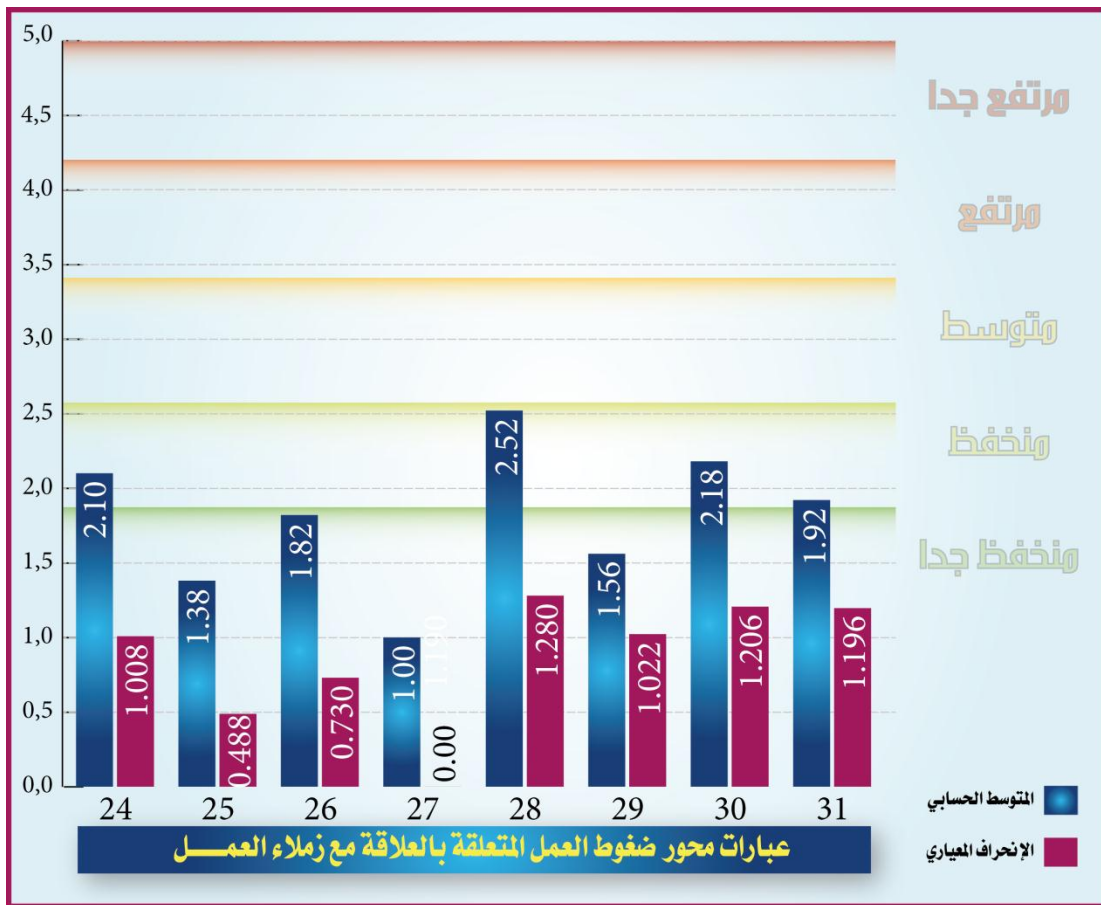
ويشير هذا المحور الخاص بمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالرئيس أو المشرف إلى أن ضغوط العمل هنا كانت ضعيفة وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي وكان هناك اتفاق إلى حد ما بين آراء المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (17.77).

## 3.1- مصادر ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل:

جدول رقم(14): مصادر ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		الرقم	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
3	أشعر أن زملائي في العمل لا يبادلونني الاحترام.														24
	1.008	2.10	79	32.91	26	34.18	27	25.32	20	5.06	4	2.53	2		
7	أشعر بكثرة المشاحنات والمشاجرات بين الزملاء.														25
	0.488	1.38	79	62.03	49	37.97	30	0.00	0	0.00	0	0.00	0		
5	أشعر أن زملائي يتدخلون في مهامي.														26
	0.730	1.82	79	36.71	29	44.30	35	18.99	15	0.00	0	0.00	0		
8	أشعر أن زملائي يتدخلون في حياتي الخاصة.														27
	0.000	1.00	79	100	79	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0		
1	أقوم بأداء مهام غيري.														28
	1.280	2.52	79	27.85	22	21.52	17	32.91	26	6.33	5	11.39	9		
6	يوجد تنافس غير شريف من قبل زملائي.														29
	1.022	1.56	79	70.89	56	12.66	10	8.86	7	5.06	4	2.53	2		
2	أشعر أن هناك نفاق بين الزملاء.														30
	1.206	2.18	79	41.77	33	15.19	12	32.91	26	3.80	3	6.33	5		
4	هناك مقاطعة متكررة أثناء أداء مهامي.														31
	1.196	1.92	79	51.90	41	20.25	16	17.72	14	3.80	3	6.33	5		
		14.48	المتوسط الحسابي للمحور												





الشكل (23): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات محور العلاقة مع زملاء العمل.

فيما يخص مصادر ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل فالملاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (14) و الشكل رقم (23) أن العبارات الثلاثة الأولى جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: العبارة رقم (28)، (30)، (24).

بالنسبة للعبارة (28) فقد جاءت أعلى نسبة مئوية (32.91%) عبر عنها المبحوثين بالبديل "أحياناً" وتتعلق هذه العبارة بأداء الموظف لمهام غيره، وقد بلغ المتوسط الحسابي فيها (2.52) و انحراف معياري (1.280)، وهذا أعلى متوسط حسابي بالنسبة لهذا المحور المتعلق بضغط العمل الذي له علاقة مع زملاء العمل وقد كان الضغط هنا منخفضاً كما بين

الانحراف المعياري وجود تشتت ضعيف بين المبحوثين قدر بـ (1.280)، الذي يدل على التفاف المبحوثين على أنه لا تشكل فحوى هذه العبارة ضغطاً عليهم.

كذلك الأمر بالنسبة للعبارة رقم (30) والتي احتلت المرتبة الثانية وبلغت أعلى بنسبة مئوية فيها (41.77) للمبحوثين الذين عبروا بالبديل "أبدأ" حول ما إذا كان هناك نفاق بين زملاء العمل، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.18) وانحراف معياري (1.20)، وهذا ما يدل على وجود ضغط منخفض واتفق المبحوثين حول هذا الرأي.

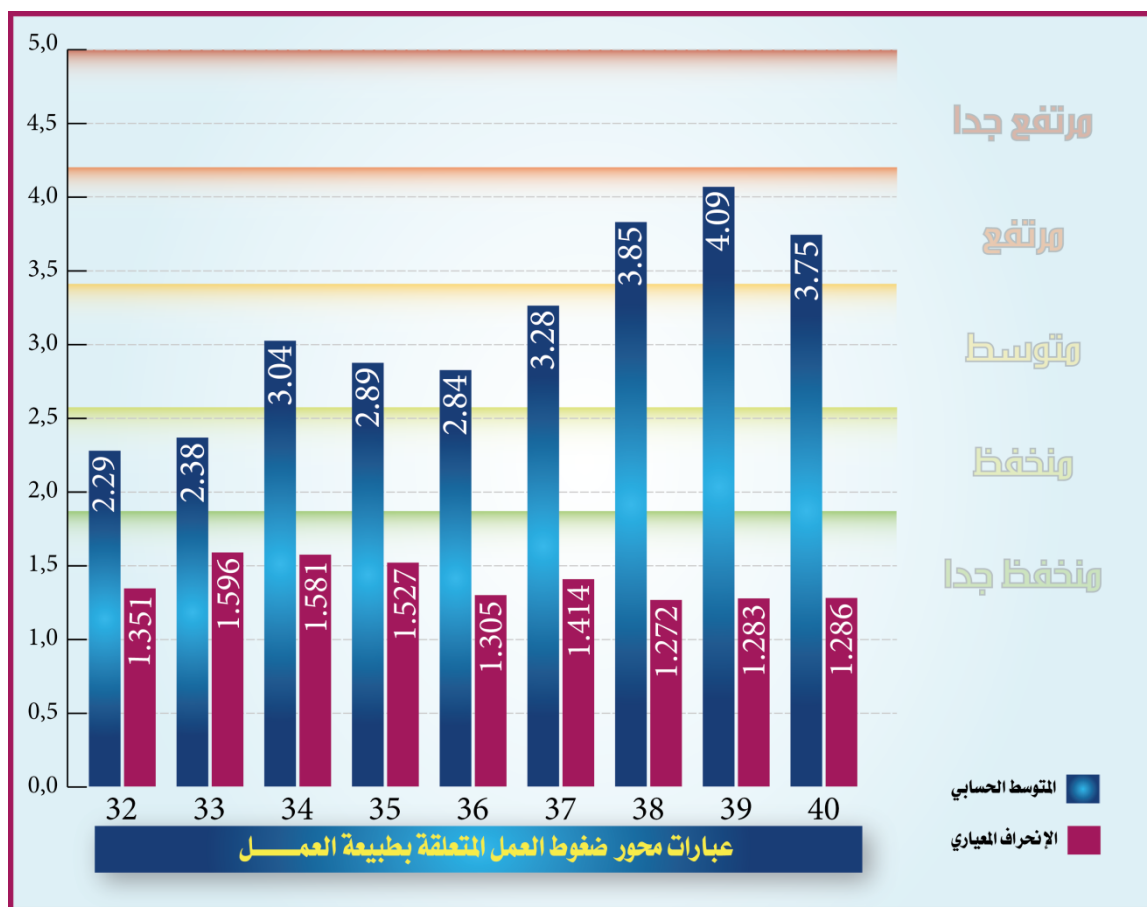
أما العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة فقد كانت العبارة رقم (24) والتي تدور حول شعور الموظف أن زملائه في العمل لا يبادلونه الاحترام فقد بلغت أعلى نسبة مئوية في هذه العبارة (34.18%) للمبحوثين الذين عبروا بالبديل "تادراً"، أما المتوسط الحسابي فقد بلغ (2.10) وانحراف معياري (1.008) وهذا ما يدل على وجود ضغط ضعيف وهذا ما أكدته الانحراف المعياري الذي يبين التفاف المبحوثين حول هذه العبارة.

وبالنظر إلى هذا المحور الخاص بمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالعلاقة مع زملاء العمل فقد تبين ومن خلال النتائج المتحصل عليها أن ضغط بالنسبة لهذا المحور (14.48).

## 4.1- مصادر ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل:

جدول رقم(15): مصادر ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		الرقم	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
9	طبيعة عملي تحول دون أدائي لمهامي الأسرية.														32
	1.351	2.29	79	41.77	33	15.19	12	25.32	20	7.595	6	10.13	8		
8	لا أعمل في مجال اختصاصي.														33
	1.596	2.38	79	45.57	36	17.72	14	11.39	9	3.797	3	21.52	17		
5	وقت الاستراحة ضيق.														34
	1.581	3.04	79	26.58	21	13.92	11	16.46	13	15.19	12	27.85	22		
6	لا يوجد تحديد لمهامي.														35
	1.527	2.89	79	29.11	23	11.39	9	24.05	19	12.66	10	22.78	18		
7	تنطوي وظيفتي على أداء أعمال قد ترضي بعضهم ولا ترضي البعض الآخر.														36
	1.305	2.84	79	22.78	18	12.66	10	35.44	28	16.46	13	12.66	10		
4	الأعمال التي أقوم بها تفوق طاقتي.														37
	1.414	3.28	79	15.19	12	13.92	11	27.85	22	13.92	11	29.11	23		
2	أشعر أن عملي روتيني ممل.														38
	1.272	3.85	79	3.797	3	16.46	13	16.46	13	17.72	14	45.57	36		
1	أقضي وقت طويلا في عملي.														39
	1.283	4.09	79	7.595	6	6.329	5	12.66	10	16.46	13	56.96	45		
3	تشعب مهامي يحد من حماسي في العمل.														40
	1.286	3.75	79	7.595	6	10.13	8	21.52	17	21.52	17	39.24	31		
		28.39	المتوسط الحسابي للمحور												



الشكل (24): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات محور طبيعة العمل.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) و الشكل رقم (24) المتعلقين بمصادر ضغوط المتعلقة بطبيعة العمل نجد العبارات الثلاثة التي احتلت المراتب الثلاثة الأولى كان فيها الضغط مرتفع وهذه العبارات جاءت على النحو التالي:

العبارة رقم (39) والمتعلقة بـ"أقضي وقتاً طويلاً في عملي"، حيث بلغت النسبة المئوية في هذه العبارة (56.96%) بالنسبة للمبحوثين الذين عبروا بالبديل "دائماً" وبلغ المتوسط الحسابي (4.09) وانحراف معياري (1.283)، وهذا مما يدل على وجود التفاف بنسبة كبيرة حول هذه العبارة.

وقد احتلت العبارة رقم (38) المرتبة الثانية في هذا المحور والخاصة بطبيعة العمل الروتينية وما تسببه من ضغط على الموظف حيث بلغت النسبة المئوية (45.57%) بالنسبة للمبحوثين المعبرين بالبديل "دائماً" وهي أعلى نسبة مئوية، بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد بلغ (3.85) وجاء الانحراف المعياري بـ(1.272).

أما المرتبة الثالثة فقد احتلتها العبارة رقم (40) والمتعلقة بـ"تشعب مهامي يحد من حماسي في العمل" حيث بلغت أعلى نسبة مئوية لهذه العبارة (39.24%) حيث عبر عنها المبحوثين الذين اختاروا البديل "دائماً"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.75) وانحراف معياري (1.286)، والعبارات الثلاثة السالفة الذكر دلت النتائج المتوصل إليها على أن الضغط فيها كان مرتفعاً.

أما بالنسبة للعبارات التي كان فيها ضغط العمل متوسط فقد جاءت على التوالي العبارة رقم (37) والمتعلقة بـ"الأعمال التي أقوم بها تفوق طاقتي" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.414).

العبارة رقم (34) والمتعلقة بـ"وقت الاستراحة ضيق" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.581).

العبارة رقم (35) والمتعلقة بـ"لا يوجد تحديد لمهامي" بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.527).

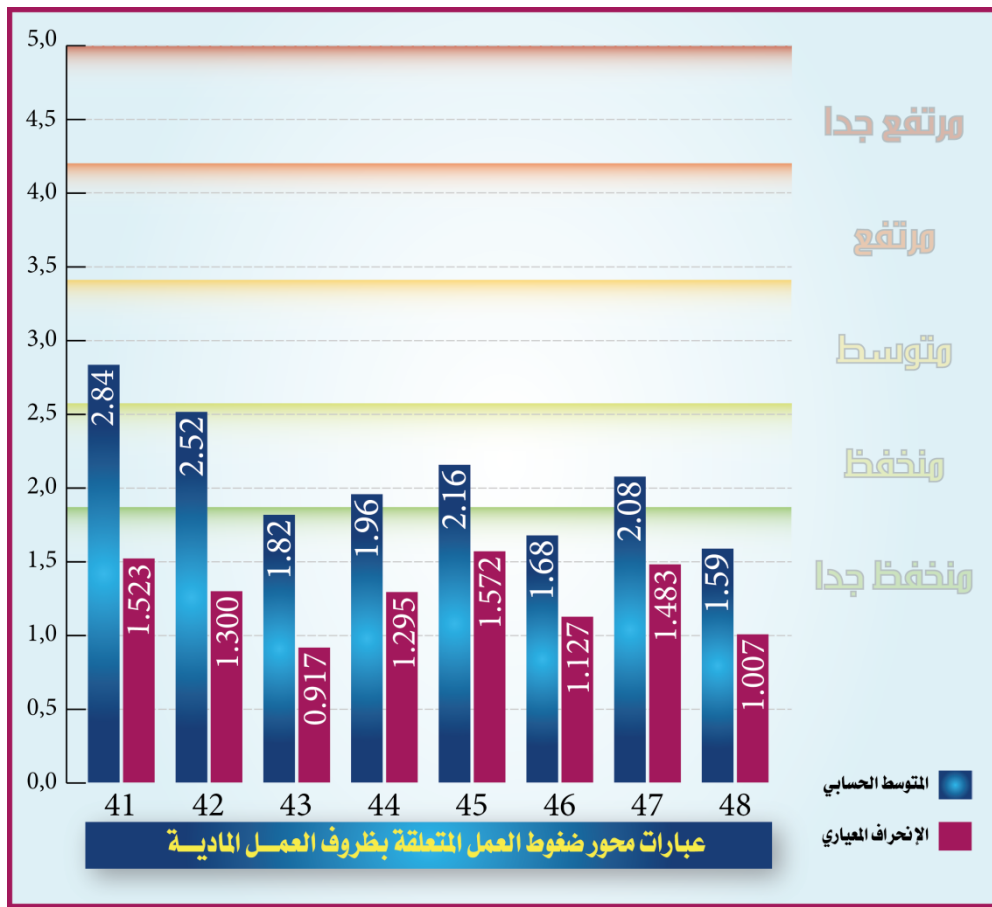
العبارة رقم (36) والمتعلقة بـ"تنطوي وظيفتي على أداء أعمال قد ترضي بعضهم ولا ترضي البعض الآخر" بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.305).

وبالنظر إلى النتائج المتوصل إليها بالنسبة لهذا المحور الذي يسלט الضوء على مصدر من مصادر ضغوط العمل التي قد يتعرض لها الموظف في مصلحة التدريس والمتعلقة بطبيعة العمل نفسه فقد اتضح أن الضغط هنا كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (28.39).

## 5.1- مصادر ضغوط العمل المتعلقة بظروف العمل المادية:

جدول رقم(16): مصادر ضغوط العمل المتعلقة بظروف العمل المادية.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		الرقم
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
1	كثرة الإزعاج في مكان العمل													41
	1.523	2.84	79	27.85	22	20.25	16	12.66	10	18.99	15	20.25	16	
2	يتسم مكان العمل بالفوضى													42
	1.300	2.52	79	29.11	23	22.78	18	24.05	19	15.19	12	8.861	7	
6	يفتقر مكان العمل إلى النظافة													43
	0.917	1.82	79	45.57	36	31.65	25	18.99	15	2.532	2	1.266	1	
5	عدم توفر وسائل العمل بشكل كافي													44
	1.295	1.96	79	51.9	41	24.05	19	8.861	7	6.329	5	8.861	7	
3	عدم توفر وسائل الراحة والرفاهية (ماء الشرب، قهوة، كراسي مريحة)													45
	1.572	2.16	79	58.23	46	6.329	5	13.92	11	3.797	3	17.72	14	
7	المسافة بين العمل والسكن طويلة													46
	1.127	1.68	79	65.82	52	12.66	10	13.92	11	2.532	2	5.063	4	
4	الإضاءة غير مناسبة													47
	1.483	2.08	79	58.23	46	8.861	7	13.92	11	5.063	4	13.92	11	
8	أنظمة التكييف غير كافية													48
	1.007	1.59	79	65.82	52	17.72	14	11.39	9	1.266	1	3.797	3	
		16.66	المتوسط الحسابي للمحور											



الشكل (25): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات محور ظروف العمل المادية.

من خلال الجدول رقم (16) و الشكل رقم (25) والذين تتمحور نتائجهما حول ضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية العمل والتي تشكل ضغطا على الموظف في مصلحة التدريس بالنسبة لهذا المحور فقد جاء ترتيب العبارات على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (41) والمتعلقة بـ"كثرة الإزعاج في مكان العمل" وقد تراوحت النسب المئوية في هذه العبارة بين (20%) و(27.88%) وهذه الأخيرة عبر عنها المبحوثين بالبديل "أبداً"، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.84) و الانحراف المعياري (1.523)، وهذا يدل على أن الضغط هنا كان متوسطاً، حسب أداء المبحوثين.

واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم(42) والمتعلقة بـ"يتسم مكان العمل بالفوضى" وتراوحت النسب المئوية لهذه العبارة بين(8.86%) و(29.11%) وهذه الأخيرة عبر عنها المبحوثين بالبديل "أبداً"، وبلغ المتوسط الحسابي(2.52) وانحراف معياري(1.300)، وهذا ما يدل على أن الضغط بالنسبة لهذه العبارة كان منخفض أي أن مكان العمل لا يتسم بالفوضى وبالتالي يشكل ضغطاً على الموظف، بقدر ما تشكل كثرت الإزعاج شعور الموظفين بالضغط وإن كان بنسبة منخفضة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في مصلحة التدريس لكثرة تردد الطلبة على هذه الأخيرة كذلك الأساتذة وهذا الاستخراج مختلف أو إيداع الوثائق أو لتقديم بعض الاستفسارات اللازمة التي تخص الطالب من جهة والأستاذ من جهة أخرى.

أما المرتبة الثالثة فقد احتلتها العبارة رقم(45) والمتعلقة بـ"عدم توفر وسائل الراحة والرفاهية (ماء الشرب، قهوة، كراسي مريحة)"، وبلغت أعلى نسبة مئوية لهذه العبارة (58.23%) وهذه النسبة عبر عنها المبحوثين بالبديل "أبداً"، وبلغ المتوسط الحسابي بـ(2.16) والانحراف المعياري(1.573) وهذا ما يدل على أن هذه العبارة جاء الضغط فيها منخفضاً وذلك لاعتبار أن في الجامعة أماكن مخصصة لتوفير ما يحتاجه جميع الموظفين والطلبة من لوازم الراحة.

أما باقي العبارات الخاصة بهذا المحور فقد تراوح فيها الضغط بين المنخفض جداً إلى المنخفض.

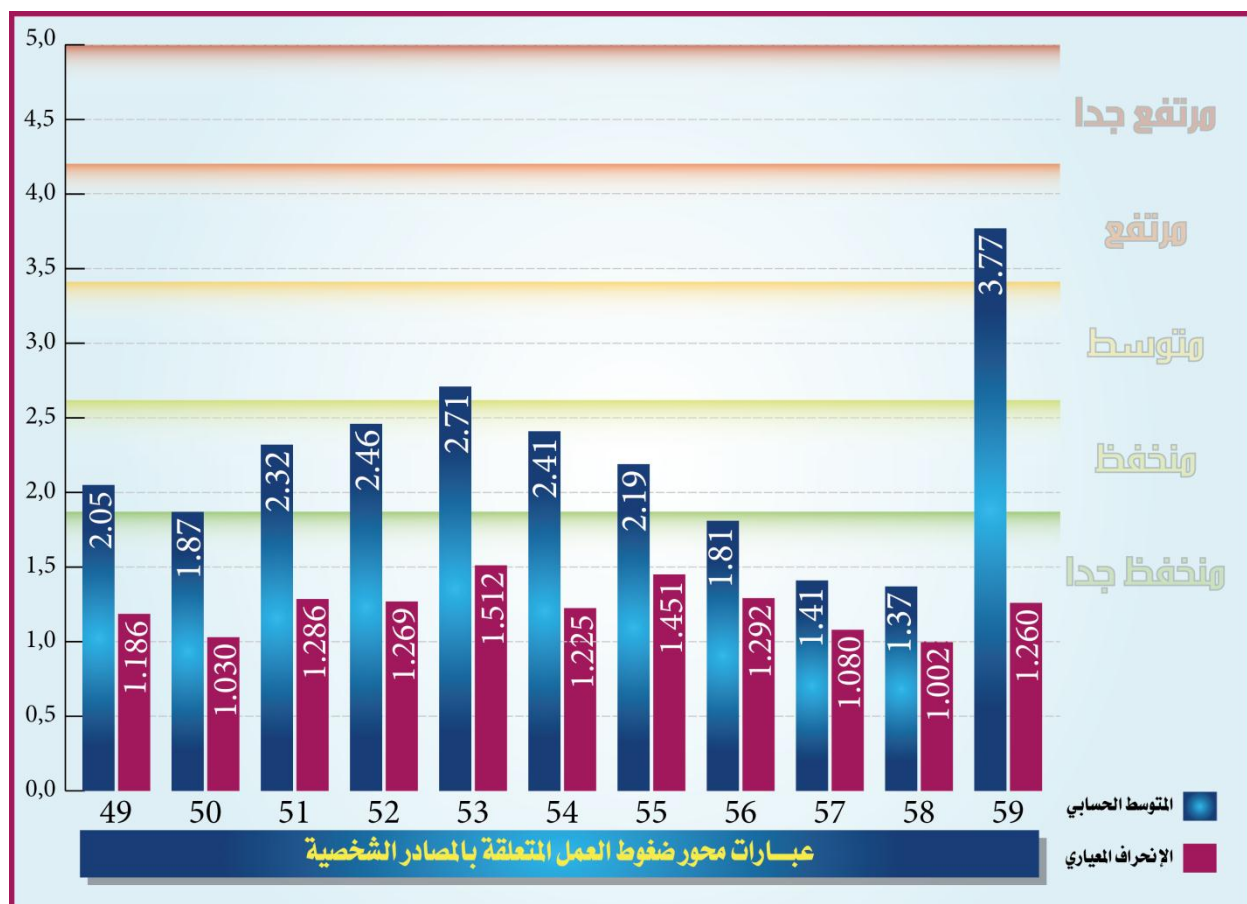
وعلى العموم فقد بينت نتائج هذا المحور الخاص بظروف العمل المادية أن نسبة الضغط منخفضة وهذا ما بينه المتوسط الحسابي وأكده الانحراف المعياري حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور(16.66).



6.1- مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمصادر الشخصية:

جدول رقم(17): مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمصادر الشخصية.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		الرقم	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
7	أجد صعوبة في التعامل مع زملائي في العمل.														49
	1.186	2.05	79	45.57	36	20.25	16	22.78	18	6.329	5	5.063	4		
8	أشعر أنني لا أستطيع التحكم في وقت العمل.														50
	1.030	1.87	79	48.1	38	25.32	20	20.25	16	3.797	3	2.532	2		
5	أشعر بضيق الصدر عندما أكون في العمل.														51
	1.286	2.32	79	37.97	30	16.46	13	30.38	24	6.329	5	8.861	7		
3	أخاف من الخطأ أثناء أدائي للعمل.														52
	1.269	2.46	79	31.65	25	16.46	13	36.71	29	5.063	4	10.13	8		
2	أجد صعوبة في تقبل قرارات رئيسي في العمل.														53
	1.512	2.71	79	31.65	25	17.72	14	17.72	14	13.92	11	18.99	15		
4	أشعر بالتعب عند نهاية الدوام.														54
	1.225	2.41	79	31.65	25	16.46	13	41.77	33	0	0	10.13	8		
6	لا أتقبل انتقادات رئيسي في العمل.														55
	1.451	2.19	79	45.57	36	24.05	19	12.66	10	1.266	1	16.46	13		
9	أجد صعوبة في فهم التعليمات الموجهة لي.														56
	1.292	1.81	79	62.03	49	16.46	13	10.13	8	1.266	1	10.13	8		
10	أبحث عن المبررات للتغيب عن العمل.														57
	1.080	1.41	79	82.28	65	10.13	8	0	0	0	0	7.595	6		
11	أفكر في تقديم استقالتي.														58
	1.002	1.37	79	82.28	65	11.39	9	0	0	0	0	6.329	5		
1	أشعر أن عملي لا يحقق طموحاتي.														59
	1.260	3.77	79	7.595	6	8.861	7	20.25	16	25.32	20	37.97	30		
		24.35	المتوسط الحسابي للمحور												



الشكل (26): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة مصادر الشخصية.

فيما يخص النتائج المتحصل عليها والتي يوضحها الجدول رقم (17) و الشكل رقم (26) والخاصين بـ مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمصادر الشخصية نجد أن العبارة رقم (59) والمتعلقة بـ "أشعر أن عملي لا يحقق طموحاتي" احتلت المرتبة الأولى فكانت أعلى نسبة مئوية عبر عنها المبحوثين بالبديل "دائماً"، (37.97%)، وبلغ المتوسط الحسابي فيها (3.77)، والانحراف المعياري (1.260)، وهذه النتيجة تدل على أن الضغط في هذه العبارة جاء مرتفعاً حيث يرى الموظف في مصلحة التدريس بالجامعة أن هذه الوظيفة لا تحقق طموحاته ويرجع الموظف السبب في الراتب الشهري الذي يتقاضاه ويعتبر أن الجهد الذي يبذله يستحق راتباً أعلى من الذي يتقاضاه.

بالنسبة للمرتبة الثانية في هذا المحور فقد احتلتها العبارة رقم (53) والمتعلقة بـ "أجد صعوبة في تقبل قرارات رئيسي في العمل" وعادت أعلى نسبة مئوية في هذه العبارة للبديل "أبدأ" حيث بلغت النسبة المئوية (31.65%)، ومتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.512)، وما نستنتجه من هذه النتيجة أن الضغط هنا جاء متوسطاً.

واحتلت العبارة رقم (52) والمتعلقة بـ "أخاف من الخطأ أثناء أدائي للعمل" المرتبة الثالثة حيث بلغت أعلى نسبة مئوية (36.71%) بالنسبة للمبحوثين الذين اختاروا البديل "أحياناً" في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.46) وهذا يدل على أن إحساس الموظفين بالضغط كان منخفض اتجاه هذه العبارة وهذا ما أكدته الانحراف المعياري الذي جاء ليبيّن التفاف المبحوثين وتمركزت إجاباتهم حول البديلين "أحياناً" و "أبدأ".

أما بالنسبة لباقي العبارات فقد كان الشعور بالضغط حولها بين المنخفض والمنخفض جداً وهذه العبارات هي (54، 51، 55، 49، 50، 56، 57، 58)، وترى الباحثة من خلال هذه النتائج الخاصة بهذا المحور أن الموظفين بمصالح التدريس لا يواجهون ضغوطاً مرتفعة اتجاه هذا المصدر وهذا يعود إلى وضوح وطبيعة العمل في مصالح التدريس بالجامعة مما لا يتطلب ويشكل صعوبة في فهم سياستها وبالتالي لا تعود على نفسية الموظف بالشعور بالضغط أو ما يجره هذا الأخير من إحباط أو توتر داخل بيئة العمل.

والنتيجة المتوصل إليها والتي من خلالها نبين مصادر ضغوط العمل التي يوجهها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات ضغوط العمل التي لها علاقة سواء بالجانب التنظيمي وما يحتويه من المناخ التنظيمي، العلاقة مع الرئيس أو المشرف، العلاقة مع الزملاء طبيعة العمل وظروف العمل المادية، أو الجانب المتعلق بالمصادر الشخصية للفرد وما تحتويه العبارات التي تمس سوء إدارة الوقت، الصراع الشخصي للفرد.

نجد أن العبارات التي جاءت فيها درجة شعور الموظف بالضغط مرتفعة والتي تعتبر مصدر من مصادر ضغوط العمل لدى الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة جاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

1- العبارة رقم (39): "أقضي وقتاً طويلاً في عملي" حيث بلغت أعلى نسبة مئوية لهذه العبارة للمبحوثين الذين اختاروا البديل "دائماً" (56.96%) وبلغ المتوسط الحسابي فيها (4.09) و انحراف معياري (1.283).

2- العبارة رقم (38): "أشعر أن عملي روتيني ممل" وبلغت أعلى نسبة مئوية لهذه العبارة (45.57%) للمبحوثين الذين اختاروا البديل "دائماً" وبلغ المتوسط الحسابي (3.85) و انحراف معياري (1.272).

3- العبارة رقم (59): "أشعر أن عملي لا يحقق طموحاتي" وبلغت أعلى نسبة مئوية لهذه العبارة (37.97%) للمبحوثين الذين عبروا عن آرائهم بالبديل "دائماً" وبلغ المتوسط الحسابي فيها (3.77) و انحراف معياري (1.260).

4- العبارة رقم (40): "تشعب مهامي يحد من حماسي في العمل" حيث بلغت أعلى نسبة مئوية لهذه العبارة للمبحوثين الذين اختاروا البديل "دائماً" (39.24%) ومتوسط حسابي (3.75) و انحراف معياري (1.286).

5- العبارة رقم (6): "لا أحس أن الإدارة تقوم بتحفيزي مادياً بطريقة كافية" وبلغت أعلى نسبة مئوية لهذه العبارة (45.57%) للمبحوثين الذين عبروا عن آرائهم بالبديل "دائماً" في حين بلغ المتوسط الحسابي فيها (3.66) وانحراف معياري (1.535).

6- العبارة رقم (7): "الراتب الذي أتقاضاه قليل" وبلغت أعلى نسبة مئوية للمبحوثين المعبرين بالبديل "دائماً" (45.57%) وبلغ المتوسط الحسابي فيها (3.59) وانحراف معياري (1.549).

وبالتالي فإن النتيجة المتوصل إليها أن مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة انحصرت في التالي:

- قلة الراتب إذا ما قورنا بالجهد المبذول من طرف الموظفين.
- نقص التحفيز المادي و المعنوي خاصة.
- تشعب المهام وتداخلها وعدم وضوح الدور خاصة في تغيير نظام التعليم العالي من النظام الكلاسيكي إلى النظام الجديد (LMD).
- الروتين.
- طول ساعات العمل.
- طموحات الفرد.

## 2- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

والذي ينص على الآتي:

هل الضغوط التي يتعرض لها الموظفون بمصالح التدريس مصدرها تنظيمي؟

للإجابة على التساؤل الثاني و الثالث اعتمدنا وضع جدول يتم فيه تصنيف المحاور المتعلقة بضغوط العمل حسب مصدرها التنظيمي و الشخصي ولترتيب المحاول حسب حدة الضغوط قمنا بإلغاء تأثير عدد عبارات كل محور على متوسطه الحسابي و ذلك بوضع متوسط حسابي جديد لكل محور يساوي متوسط مجموع متوسطات عبارات المحور.

$$\frac{\sum_{i=1}^n \text{المتوسط الحسابي للعبرة}}{\text{عدد عبارات المحور}} = \text{المتوسط الحسابي للمحور} \quad (ن)$$

جدول رقم(18): ترتيب محاور مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالجانب التنظيمي.

المصدر	المحور	مجموع المتوسطات الحسابية	عدد عبارات المحور	متوسط الحسابي للمحور
تنظيمي	طبيعة العمل.	28.39	9	3.15
	المناخ التنظيمي.	44.04	15	2.94
	العلاقة مع الرئيس أو المشرف.	17.77	8	2.22
	ظروف العمل المادية.	16.66	8	2.08
	العلاقة مع زملاء العمل.	14.48	8	1.81

من خلال الجدول رقم (18) وبأخذ المحاور التي تمس الجانب التنظيمي المتعلق بسياسة وفلسفة المنظمة والقواعد والسلوك والإجراءات التي تتبعها هذه الأخيرة، حيث يتضح

أن الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة يواجهون ضغوطا تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة وذلك حسب المتوسط الحسابي لكل محور من المحاور وجاء ترتيب المحاور تبعا لدرجة تعرض الموظفين للضغوط على النحو التالي:

– احتل محور ضغوط العمل التي مصدرها طبيعة العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وهذا يدل على تعرض الموظفين لدرجة متوسطة من الضغط نتيجة بعض الظروف المتعلقة بطبيعة الوظيفة.

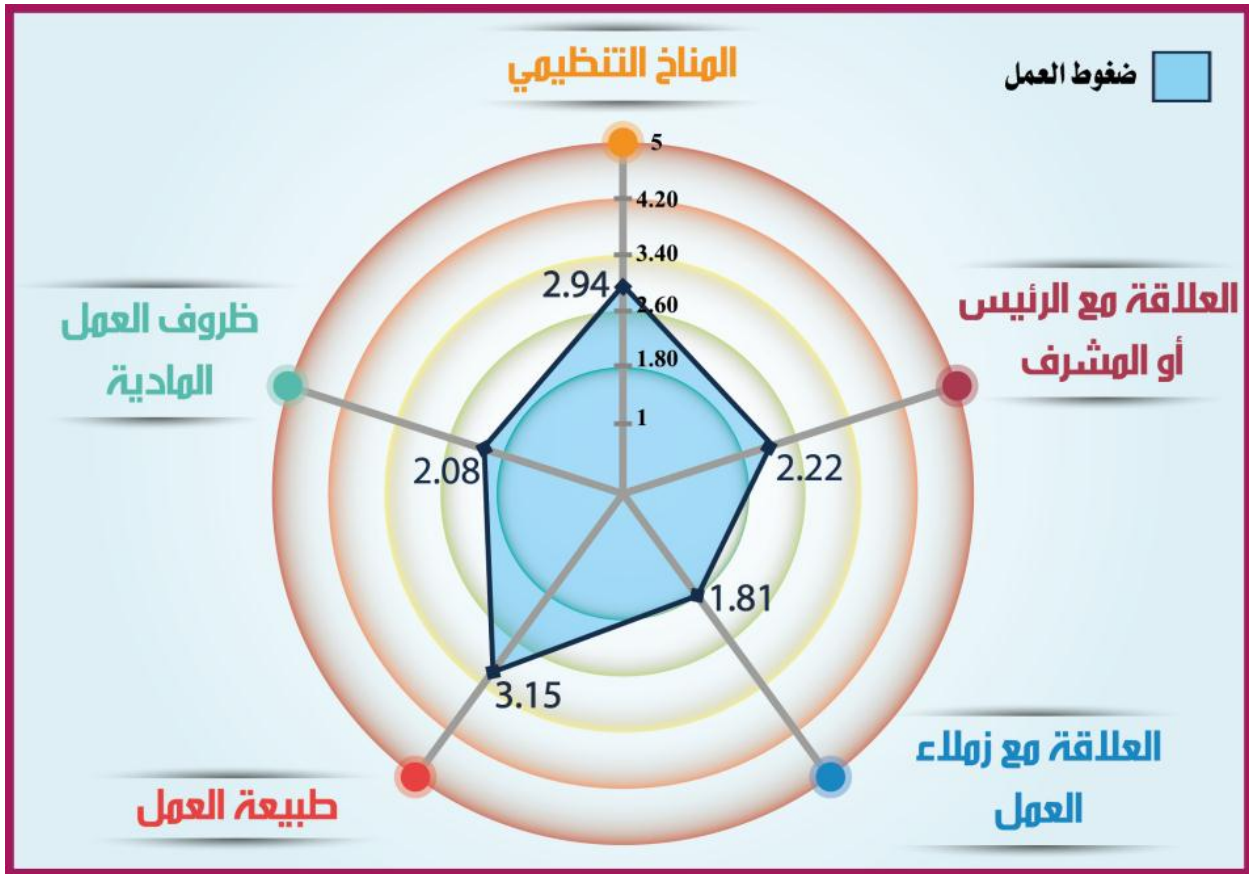
– المرتبة الثانية عادت لمحور ضغوط العمل المتعلقة بالمناخ التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.93) وهو يدل على تعرض الموظفين لدرجة متوسطة من ضغط العمل الناتجة من بعض الإجراءات والممارسات الإدارية وعن الجو السائد عموما في بيئة العمل.

– أما المرتبة الثالثة فقد احتلها المحور المتعلق بالضغط الناتج عن علاقة الموظف بالرئيس أو المشرف عن العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.22) أي أن درجة تعرض الموظف لهذا الضغط كان منخفض.

– بالنسبة للمرتبة الرابعة فقد احتلها المحور الخاص بضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.08) والذي يدل على تعرض الموظفين لدرجة منخفضة من الضغط.

– وعادت المرتبة الأخيرة للمحور المتعلق بضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي فيها (1.81) والذي يكاد يكون منخفضا جدا.

والشكل التالي يوضح:



الشكل (27): توزيع المتوسطات الحسابية لمحاور الجانب التنظيمي.

وفي ضوء هذه النتيجة نرى أن تعرض الموظفين بمصالح التدريس لضغوط العمل المتعلقة بالجانب التنظيمي انحصرت بين المتوسطة والمنخفضة.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أسباب نوجزها فيما يلي:

- أن الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة تجمعهم علاقات إنسانية حسنة حيث يمارسون وظائفهم في جو ودي تعاوني وهذا ما ينسيهم أو يقلل شعورهم بالضغط وأعباء الأعمال الملقاة على عاتقهم.
- وجود ظروف عمل مادية مناسبة التي من شأنها تحقيق تفاعل بين الموظفين مع بيئة عملهم المادية وبالتالي ممارسة أعمالهم بدرجة عالية من الراحة النفسية وهذا ما يقلل من تعرضهم للضغوط.



- تجمع الموظفين بمصالح التدريس علاقات حسنة مع مشرفيهم ورؤسائهم في العمل وهذا ما يساعد الموظفين ويحفزهم للعمل في جو ملائم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والتي هي في الأخير موجهة لخدمة الطالب و الأستاذ.
- وفيما يتعلق بمحور المناخ التنظيمي وطبيعة العمل أو الوظيفة فسبب تعرض الموظفين لدرجة متوسطة من الضغوط راجع إلى أمور تتعلق بقلّة الراتب أو مشاكل في الترقية والحوافز التي يرون في قلّتها، قلّة في تقدير مجهوداتهم وخاصة أن العمل في مصلحة التدريس يتطلب منهم جهدا إضافيا نظرا لتزايد عدد الطلبة المستمر وزيادة طلباتهم وترددهم على مصالح التدريس بشكل دائم طيلة أيام الأسبوع مما يشكل في بعض الأوقات ضغطا على الموظفين.

## 3- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

والذي ينص على الآتي:

هل هذه الضغوط التي يتعرض لها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة مصدرها

## شخصية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم أيضا استخدام النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وبالنظر إلى الجدول رقم(12) والمتعلق بالمصادر الشخصية لضغوط العمل نجد أن العبارة رقم(59) والمتعلقة بـ"أشعر أن عملي لا يحقق طموحاتي" حيث بلغت أعلى نسبة مئوية لهذه العبارة للمبحوثين الذين عبروا بالبديل "دائماً"، وبلغ المتوسط الحسابي (3.77) وجاء الانحراف المعياري ليؤكد ويبين التفاف المبحوثين حول هذه العبارة وبالتالي فإن الموظفين لمصالح التدريس يواجهون ضغطا بدرجة مرتفعة.

في حين كان الضغط في العبارة رقم(53) والمتعلقة بـ"أجد صعوبة في تقبل قرارات رئيسي في العمل" يواجه الموظفين ضغوط عمل بدرجة متوسطة وهذا ما بينه المتوسط الحسابي حيث بلغ(2.71).

وبالتالي فإن النتيجة المتوصل إليها بخصوص السؤال الثالث نجد أن الموظفين بمصالح التدريس يواجهون ضغوط عمل منخفضة وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي لمحور ضغوط العمل المتعلقة بالمصادر الشخصية حيث بلغ(2.21).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة ترجع لأسباب عديدة ذلك أن أهم شيء يمكن أن يواجهه الفرد داخل بيئة عمله هو الصراع الشخصي وكيفية إدارته للوقت بالسلب أو الإيجاب وكثيرا ما يرتبط هذين العاملين بضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد، غير أننا نجد أن الموظفين في مصالح التدريس بالجامعة لديهم القدرة على التحكم في وقت عملهم وإدارة أعمالهم بالشكل الذي يمكنهم عن تقديمه في الوقت المحدد.

من جهة أخرى قدرة الموظفين على التحكم في سلوكهم وسلوك الآخرين من خلال معالجة الصراعات التي تحدث في بيئة عملهم خاصة وأن مصالح التدريس لا تكاد تخلوا من الوافدين إليها.

## 4- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

والذي ينص على الآتي:

ما هي مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة؟

للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة مستوى ضغوط العمل التي تواجه الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة تم استخدام درجة الحدة، وذلك بقسمة عدد المسافات التي تفصل بين البدائل على عددها حيث أن عدد البدائل في الاستمارة الأولى المتعلقة بمصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس (5) خمسة بدائل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وعدد المسافات التي تفصل بين البدائل 4 وللحصول على

$$0.8 = \frac{4}{5} = \frac{\text{عدد المسافات}}{\text{عدد البدائل}}$$

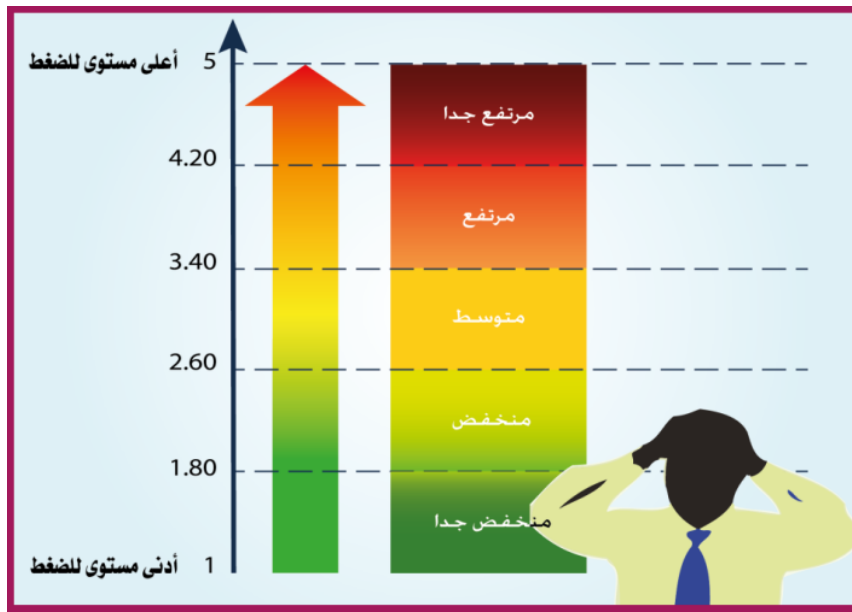
طول مجال المقياس تقسم:

وبما أن وزن البدائل الأعلى = 5

ووزن البدائل الأدنى = 1 فإن المستويات الحكم هي:

جدول رقم(19): يوضح مستويات معيار الحكم .

مستوى الحدة	مجال الحدة
منخفض جدا	[1.80-1]
منخفض	[2.60-1.8]
متوسط	[3.40-2.60]
مرتفع	[4.20-3.40]
مرتفع جدا	[5-4.20]



الشكل (28): المستويات الخمسة للحكم.

ولتطبيق هذا المعيار على محاور الاستمارة نقوم بضرب حدود المستويات في عدد فقرات كل محور.

#### 1.4- المحور الأول: المناخ التنظيمي:

عدد فقراته = 15 فقرة.

إذا سلم الحكم على هذا المحور هي:

#### جدول رقم (20): يوضح مستويات معيار الحكم

على محور الضغوط التي مصدرها المناخ التنظيمي.

مستوى الحدة	مجال الحدة
منخفض جدا	[27-15]
منخفض	[39-27[
متوسط	[51-39[
مرتفع	[63-51[
مرتفع جدا	[75-63[

وبما أن مجموع المتوسطات الحسابية في المحور الأول المتعلق بالمناخ التنظيمي بلغ 44.04 وبوضعه في سلم الحكم نجد أن مستوى حدة الضغط هنا كانت متوسطة أي مستوى الضغط هنا معتدل.

#### 2.4- المحور الثاني: ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة على المشرف والرئيس:

عدد فقراته = 8 فقرات.

و سلم الحكم على هذا المحور هي:

#### جدول رقم(21): يوضح مستويات معيار الحكم

على محور الضغوط التي مصدرها العلاقة مع الرئيس أو المشرف.

مستوى الحدة	مجال الحدة
منخفض جدا	[14.4-8]
منخفض	[20.8-14.4[
متوسط	[27.2-20.8[
مرتفع	[33.6-27.2[
مرتفع جدا	[40-33.6[

بالنسبة لهذا المحور فقد بلغ مجموع المتوسطات الحسابية 17.77 وبوضع هذا العدد

في سلم الحكم نجد أن مستوى حدة الضغط كانت منخفضة.

## 3.4- المحور الثالث: ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل:

عدد فقراته = 8 فقرات.

و سلم الحكم على هذا المحور هي:

جدول رقم(22): يوضح مستويات معيار الحكم

على محور الضغوط التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل.

مستوى الحدة	مجال الحدة
منخفض جدا	[14.4-8]
منخفض	[20.8-14.4]
متوسط	[27.2-20.8]
مرتفع	[33.6-27.2]
مرتفع جدا	[40-33.6]

بلغ مجموع المتوسطات لضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل

(14.18) وبوضع هذا العدد في سلم الحكم نجد أن مستوى الضغط هنا كان منخفض.

## 4.4- المحور الرابع: ضغوط العمل التي مصدرها طبيعة العمل:

عدد فقراته = 9 فقرات.

و سلم الحكم على هذا المحور هي:

جدول رقم(23): يوضح مستويات معيار الحكم

على محور الضغوط التي مصدرها طبيعة العمل.

مستوى الحدة	مجال الحدة
منخفض جدا	[16.2-9]
منخفض	[23.4-16.2]
متوسط	[30.6-23.4]
مرتفع	[37.8-30.6]
مرتفع جدا	[45-37.8]

بلغ مجموع متوسطات المحور الرابع والمتعلق بضغوط العمل التي مصدرها طبيعة العمل (28.39) وبوضع هذا العدد في سلم الحكم الخاص بحدة أو مستوى الضغط نجد هذا الأخير جاء متوسط أي أن الموظفون بمصالح التدريس يواجهون مستوى متوسط من الضغوط.



## 5.4- المحور الخامس: ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية:

عدد فقراته = 8 فقرات.

و سلم الحكم على هذا المحور هي:

جدول رقم(24): يوضح مستويات معيار الحكم

على محور الضغوط التي مصدرها ظروف العمل المادية.

مستوى الحدة	مجال الحدة
منخفض جدا	[14.4-8]
منخفض	[20.8-14.4]
متوسط	[27.2-20.8]
مرتفع	[33.6-27.2]
مرتفع جدا	[40-33.6]

في هذا المحور الخاص بضغوط العمل المتعلقة بالظروف المادية، وجمع متوسطات

هذا المحور والذي بلغ (16.66) نجده ينتمي إلى المجال [27.2-20.8] والذي يمثل مستوى

متوسط من ضغوط العمل.

## 6.4- المحور السادس: ضغوط العمل التي مصدرها المصادر الشخصية:

عدد فقراته = 11 فقرة.

و سلم الحكم على هذا المحور هي:

جدول رقم (25): يوضح مستويات معيار الحكم

على محور الضغوط التي مصدرها المصادر الشخصية.

مستوى الحدة	مجال الحدة
منخفض جدا	[19.8-11]
منخفض	[28.6-19.8]
متوسط	[37.4-28.6]
مرتفع	[46.2-37.4]
مرتفع جدا	[55-46.2]

بلغ مجموع متوسطات هذا المحور (24.35) وبوضع هذا العدد على سلم الحكم نجد

أن مستوى الضغط الذي يواجهه الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة كان منخفض.

يتبين مما سبق أن مستويات ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس

بالجامعة تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة.

## 5- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس:

والذي جاء كالتالي:

هل لضغوط العمل الذي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس انعكاس على أدائهم

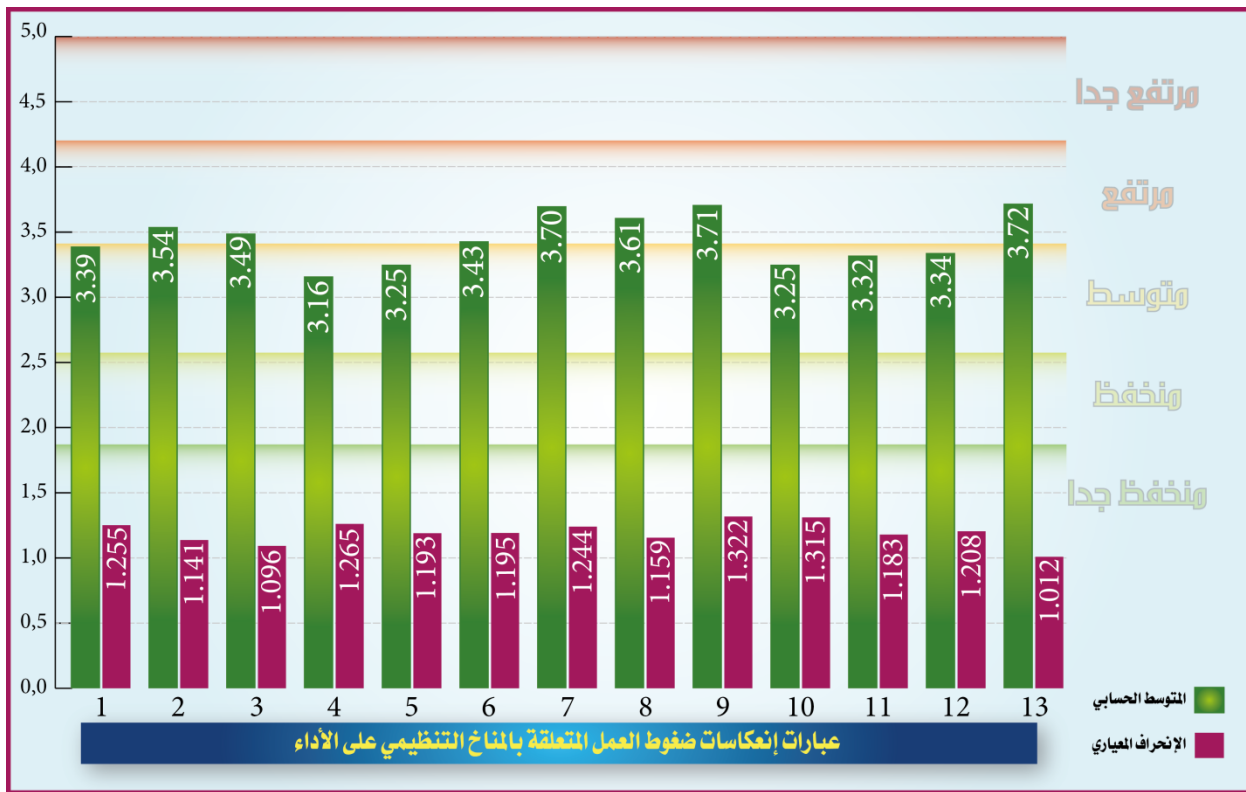
في العمل؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور من المحاور التي تحوي مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون بمصلحة التدريس وانعكاس هذا المصدر على أدائه لعمله أو وظيفته.

### 1.5- انعكاس ضغوط العمل المتعلقة بالمناخ التنظيمي على أداء الموظفين بمصالح التدريس:

جدول رقم(26):انعكاس ضغوط العمل المتعلقة بالمناخ التنظيمي على أداء الموظفين بمصالح التدريس.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
8	لا يتم تقييم أدائي بصورة منصفة وهذا أدى إلى انخفاض أدائي.													01
	1.255	3.39	79	10.13	8	15.19	12	20.25	16	34.18	27	20.25	16	
5	لا نطلع على نتائج تقييم أدائنا في العمل وهذا ما أسهم في انخفاض دافعتي للعمل.													02
	1.141	3.54	79	6.33	5	12.66	10	21.52	17	39.24	31	20.25	16	
6	ليست لدى صلاحيات كافية تخولني للقيام بعملية بدقة.													03
	1.096	3.49	79	3.80	3	17.72	14	21.52	17	39.24	31	17.72	14	
13	ضعف التواصل بين الرؤساء والمرووسين أسهم في انخفاض مستوى أدائي.													04
	1.265	3.16	79	7.59	6	31.65	25	15.19	12	27.85	22	17.72	14	
11	التشدد في تطبيق التعليمات أعاق من إسهامي لتحسين أدائي في عملي.													05
	1.193	3.25	79	5.06	4	27.85	22	21.52	17	27.85	22	17.72	14	
7	إحساسي بعدم الاستقلالية في العمل يدفعني لعدم الرغبة فيه.													06
	1.195	3.43	79	8.86	7	15.19	12	16.46	13	43.04	34	16.46	13	
3	نقص تبادل المعلومات قلل من مبادرتي في العمل.													07
	1.244	3.70	79	8.86	7	8.86	7	16.46	13	35.44	28	30.38	24	
4	قلة الراتب الذي أتقاضاه أسهم في شعوري بانخفاض نشاطي في العمل.													08
	1.159	3.61	79	6.33	5	11.39	9	21.52	17	36.71	29	24.05	19	
2	عدم حصولي على ترقية أسهم في انخفاض مستوى أدائي.													09
	1.322	3.71	79	7.59	6	15.19	12	13.92	11	25.32	20	37.97	30	
12	لا تهتم الإدارة بتدريبنا على الأجهزة والبرامج الحديثة التي تساعدنا على انجاز العمل بسهولة.													10
	1.315	3.25	79	8.86	7	24.05	19	25.32	20	16.46	13	25.32	20	
10	عدم وجود المساواة في مكان العمل ينقص من دافعتي للعمل													11
	1.183	3.32	79	7.59	6	17.72	14	27.85	22	29.11	23	17.72	14	
9	الجو السائد في مكان العمل لا يشجع على انجاز العمل بصورة جيدة.													12
	1.208	3.34	79	7.59	6	17.72	14	27.85	22	26.58	21	20.25	16	
1	غياب التحفيز الكافي ينقص من دافعتي نحو عملي.													13
	1.012	3.72	79	3.80	3	7.59	6	22.78	18	44.30	35	21.52	17	
		44.92	المتوسط الحسابي للمحور											



الشكل (29): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات الانعكاسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

يتبين من الجدول رقم (26) و الشكل رقم (29) أن العبارة رقم (13) والمتعلقة بـ "غياب التحفيز الكافي ينقص من دافعتي نحو عملي" احتلت المرتبة الأولى من حيث انعكاس هذا المصدر على أداء الموظف وهذا ما اتضح من النسب المئوية حيث بلغت أعلى نسبة مئوية لهذه العبارة للمبحوثين الذين عبروا عن موافقتهم بنسبة (44.30%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري (1.012) وهذا ما يؤكد أن غياب التحفيز ينعكس على دافعية الموظف اتجاه عمله وخاصة أن الانعكاس هنا جاء مرتفعاً وهذا ما بينه المتوسط الحسابي ليأتي الانحراف المعياري ويؤكد التفاف المبحوثين حول الموظف على الترقية التي نطمح إليها أداء الموظف وهذا ما جعل العبارة رقم (9) تحتل المرتبة الثانية من حيث ارتفاع نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.71) وبلغت أعلى نسبة مئوية للمبحوثين الذين عبروا بموافقتهم بشدة (37.97%).

كما نسجل أكبر نسبة مئوية في العبارة رقم (7) والمتعلقة بـ"نقص تبادل المعلومات قتل من مبادرتي في العمل" للمبحوثين الذين عبروا عن آرائهم بالحكم غالباً (35.44%) في حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) الذي يشير إلى أن نقص تبادل المعلومات ينعكس فعلاً مبادرة الموظف في عمله وجاء الانحراف المعياري يشير إلى التفاف المبحوثين حول هذا الرأي حيث بلغ (12.44).

بالنسبة للعبارة رقم (8) والمتعلقة بـ"قلة الراتب الذي أتقاضاه أسهم في شعوري بانخفاضه نشاطي في العمل" حيث بلغت أعلى نسبتين فيها المبحوثين المعبرين بـ"دائمًا" (24.05%) والمعبرين بـ"غالبًا" (36.71%)، وجاء المتوسط الحسابي لبدل على أن قلة الراتب الذي يتقاضاه الموظف في مصلحة التدريس ينعكس على أدائه لعمله حيث بلغ (3.61) وبين الانحراف المعياري التفاف المبحوثين حول هذه العبارة.

كما نجد أن عدم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الإدارة لأدائهم في العمل من شأنه أن يسهم في انخفاض دافعتهم للعمل، وهذا ما دلت عليه نتائج التي توصلنا إليها من خلال العبارة رقم (2)، حيث عادت على النسبة المئوية للمبحوثين الذي عبروا عن آرائهم من خلال اختيارهم للبدل "غالبًا" (39.26%) وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.54) وهو ما دل على انعكاس ضغط العمل الناتج من عدم الاطلاع على تقييم الموظف لعمله على دافعيته للعمل.

كما يتبين لنا أن إحساس الموظف بعد استقلاليته في العمل يدفعه لعدم الرغبة في العمل وهذا ما تبين من خلال النتيجة التي تمخضت عن العبارة رقم (6) حيث سجلت أعلى نسبة مئوية للمبحوثين الذين اختاروا البدل "غالبًا" (43.06%)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.43)، أي أنه يوجد انعكاس في شعور الموظف بعدم الرغبة في العمل.

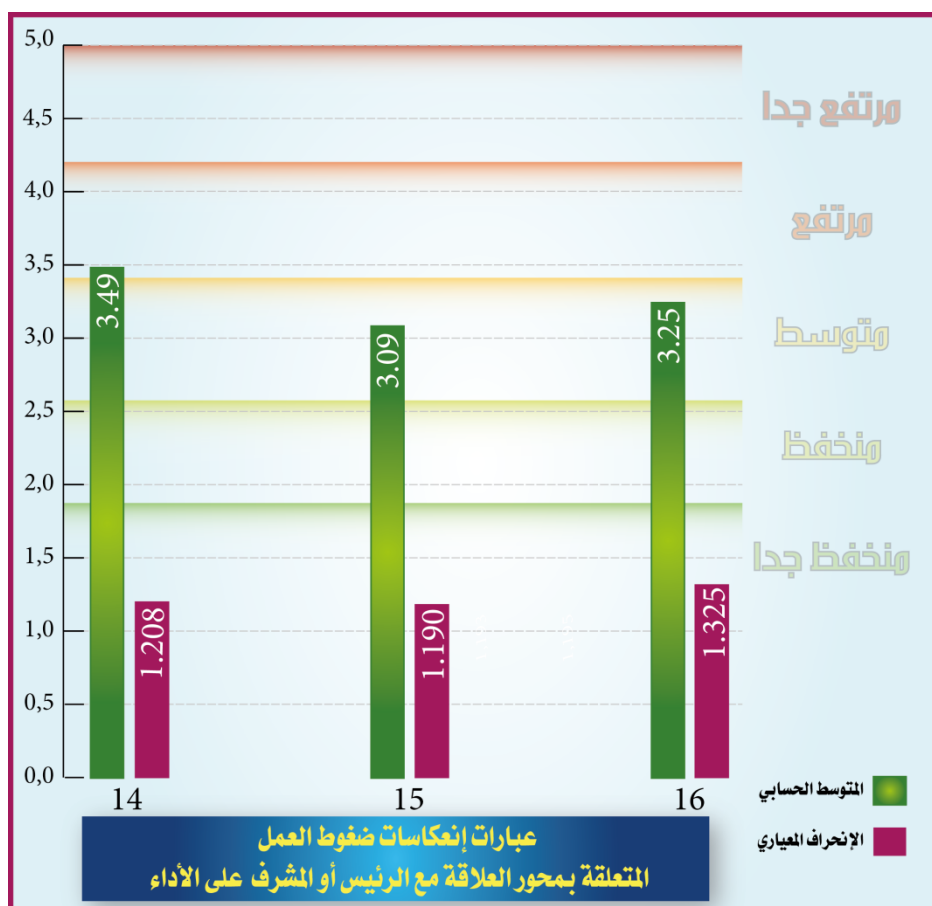
ونلاحظ أن التضييق من صلاحية الموظف في مصلحة التدريس ينجر عنه عدم تقديم الأفضل في العمل، وهذا ما دل عنه المتوسط الحسابي في العبارة رقم (03) وبلغ (3.49) والانحراف المعياري (1.096) الذي يوضح التفاف المبحوثين حول هذه العبارة.

أما باقي عبارات هذا المحور الذي يدور حول انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها المناخ التنظيمي على أداء الموظفين بمصالح التدريس فقد جاءت انعكاسها معتدلة وهذه العبارات هي: (12-11-10-05-04-01).

## 2.5- انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع الرئيس أو المشرف في العمل على أداء الموظفين:

جدول رقم(27):انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع الرئيس أو المشرف في العمل على أداء الموظفين.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		الرقم	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
1	ضعف التواصل بيني وبين رئيسي في العمل أسهم في انخفاض أدائي في العمل.														14
	1.208	3.49	79	5.06	4	21.52	17	15.19	12	35.44	28	22.78	18		
3	انتقادات رئيسي المتكررة تنقص من دافعتي للعمل														15
	1.190	3.09	79	7.59	6	27.85	22	27.85	22	21.52	17	15.19	12		
2	يتوقع مني رئيسي في العمل جهدا أكبر من طاقتي وهذا ما يرهقني.														16
	1.325	3.25	79	11.39	9	18.99	15	26.58	21	18.99	15	24.05	19		
		9.83	المتوسط الحسابي للمحور												



الشكل (30): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الانعكاسات المتعلقة بمحور العلاقة مع الرئيس أو المشرف.



يتبين من الجدول رقم (27) و الشكل رقم (30) أن انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع الرئيس أو المشرف على أداء الموظفين في مصالحي التدريس كانت معتدلة حيث بلغ المتوسط الحسابي في العبارة رقم (15) والمتعلقة بـ"انتقادات رئيسي المتكررة تنقص من دافعي للعمل" (3.09) والعبارة رقم (16) والمتعلقة بـ "يتوقع مني رئيسي في العمل جهدا يفوق طاقتي وهذا ما يرهقني" (3.25) بينما لاحظنا في العبارة رقم (14) والمتعلقة بـ "ضعف التواصل بيني وبين رئيسي في العمل أسهم في انخفاض أدائي لعملي" انعكاس ذلك على أداء الموظفين حيث كان أكبر نسبة في هذه العبارة للمبحوثين الذين اختاروا البديل "غالبا" (35.44%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.49).

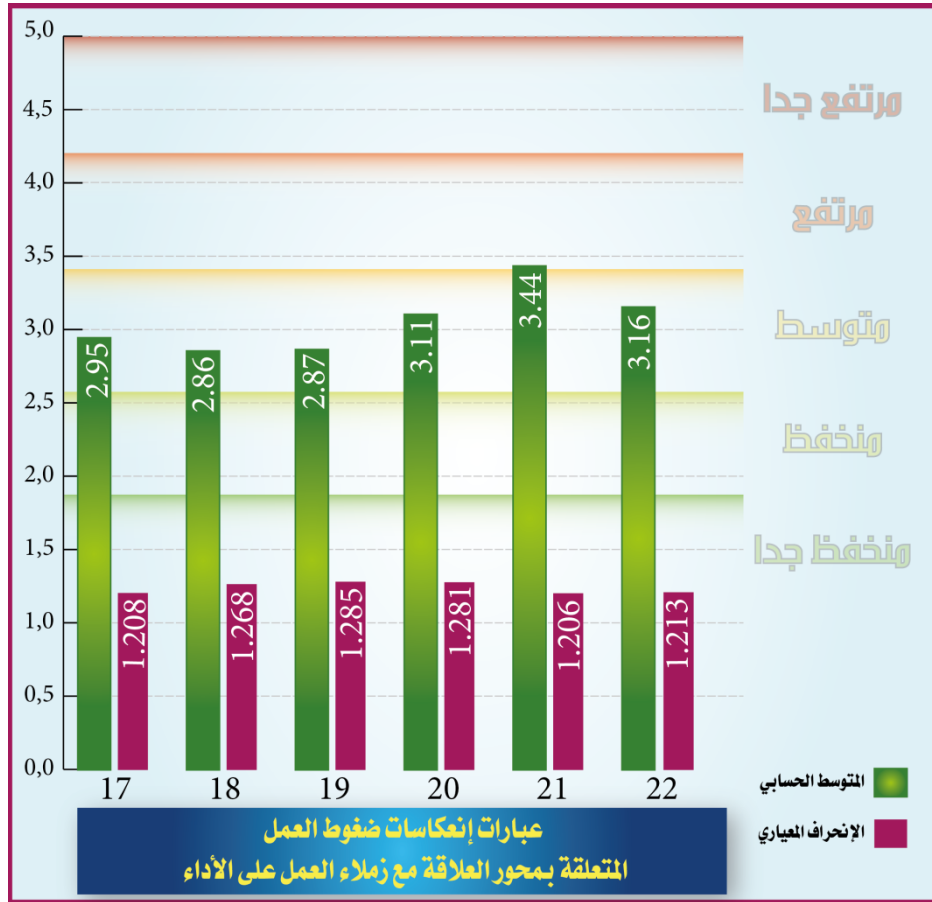
## 3.5- انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل على أداء الموظفين

بمصالح التدريس:

جدول رقم(28):انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل على أداء الموظفين

بمصالح التدريس.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		الرقم	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
4	فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازي للعمل.														17
	1.208	2.95	79	13.92	11	21.52	17	31.65	25	21.52	17	11.39	9		
6	الصراعات الشخصية تحول دون أدائي لعملي														18
	1.268	2.86	79	15.19	12	29.11	23	22.78	18	20.25	16	12.66	10		
5	قليلًا ما نتشارك في انجاز الأعمال مع الزملاء وهذا ما يؤثر على أدائي لوظيفتي.														19
	1.285	2.87	79	16.46	13	27.85	22	18.99	15	25.32	20	11.39	9		
3	قليلًا ما نتناقش مع الزملاء لحل المشاكل الخاصة بالعمل وهذا ما ينقص من اهتمامي بعملي.														20
	1.281	3.11	79	13.92	11	20.25	16	20.25	16	31.65	25	13.92	11		
1	كثرت النزاعات مع الآخرين (طلاب، زملاء، مسؤولين) تشعرني بعدم الرغبة في العمل.														21
	1.206	3.44	79	6.33	5	17.72	14	24.05	19	29.11	23	22.78	18		
2	لا ألقى مساندة من الزملاء وهذا ما ينقص من تفاعلي داخل مكان العمل.														22
	1.213	3.16	79	7.59	6	24.05	19	31.65	25	17.72	14	18.99	15		
		18.40	المتوسط الحسابي للمحور												



الشكل (31): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لتعبيرات الانعكاسات المتعلقة بمحور العلاقة مع زملاء العمل.

يتضح من الجدول رقم (28) و الشكل رقم (31) أن انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل كانت معتدلة وهذا أما أظهرته النتائج الخاصة بالتعبيرات: (17-18-19-20-22) بينما كان انعكاس ضغوط العمل مرتفعا في العبارة رقم (21) والمتعلقة بـ "كثرت النزاعات مع الآخرين (طلاب، زملاء، مسؤولين) تشعرني بعدم الرغبة في العمل" حيث بلغت أعلى نسبة مئوية في هذه العبارة للمبحوثين الذين عبروا بالبديل "غالبا" وبلغ المتوسط الحسابي (3.44) ليؤكد الانحراف المعياري التفاضل آراء المبحوثين حول هذه العبارة (1.2).

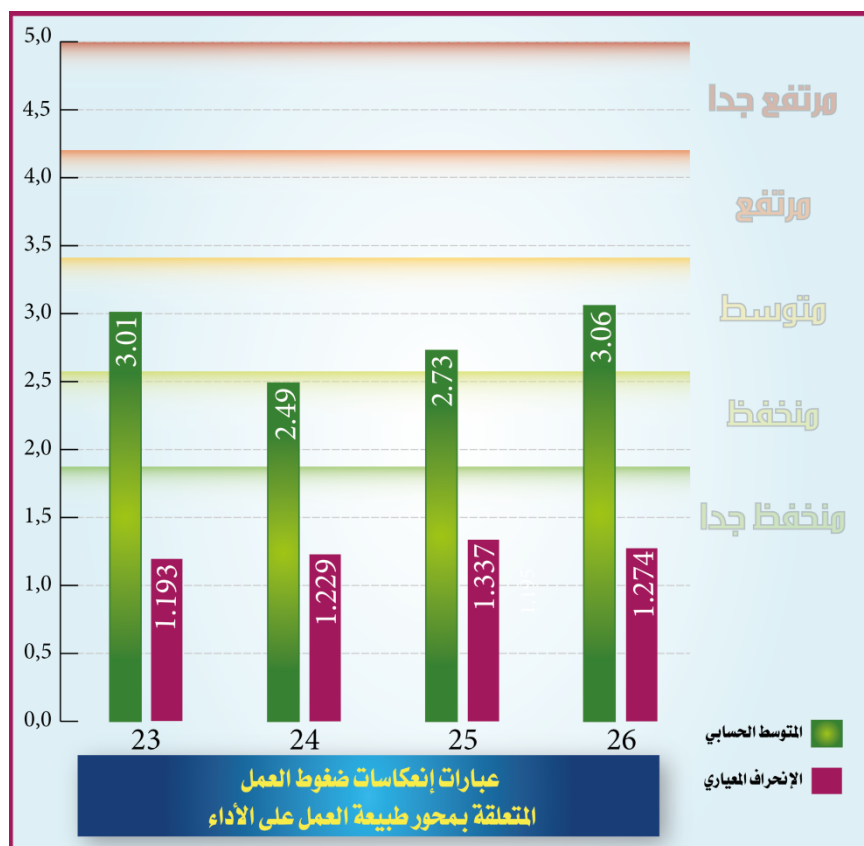
4.5- انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها طبيعة العمل على أداء الموظفين بمصالح

التدريس:

جدول رقم(29):انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها طبيعة العمل على أداء الموظفين

بمصالح التدريس.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		الرقم	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
2	متطلبات وظيفتي متشعبة وهذا ما أدى إلى نقص معرفتي للطريقة السليمة لأداء عملي.														23
	1.193	3.01	79	7.59	6	32.91	26	24.05	19	21.52	17	13.92	11		
4	أرى أن أعباء العمل تفوق طاقتي وهذا ما أدى إلى شعوري بالإرهاق الدائم.														24
	1.229	2.49	79	21.52	17	37.97	30	20.25	16	10.13	8	10.13	8		
3	أحتاج وقت أكبر مما هو متاح لأدائي مهامي بصورة أفضل.														25
	1.337	2.73	79	21.52	17	27.85	22	18.99	15	18.99	15	12.66	10		
1	أرى أن متطلبات العمل تزداد تعقيدا مع مرور الوقت														26
	1.274	3.06	79	11.39	9	25.32	20	26.58	21	18.99	15	17.72	14		
		11.30	المتوسط الحسابي للمحور												



الشكل (32): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارة الانعكاسات المتعلقة بمحور طبيعة العمل.

بالنسبة لهذا المحور الذي يمس انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها طبيعة العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس وبالنظر إلى الجدول رقم (29) و الشكل رقم (32) يتضح أن العبارة رقم (24) والمتعلقة بـ " أرى أن أعباء العمل تفوق طاقتي وهذا ما أدى إلى شعوري بالإرهاق الدائم ".

في حين كان انعكاس ضغوط العمل في العبارات الثلاث المتبقية في هذا المحور وهي على التوالي هذه العبارات (23، 25، 26) كان انعكاس ضغط العمل معتدلا وتدور هذه العبارات حول تشعب مهام الموظفين وكثرت الأعمال التي تتطلب وقتا طويلا إضافة إلى متطلبات العمل التي تحتاج إلى تركيز ودقة.

5.5- انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية على أداء الموظفين بمصالح التدريس:

جدول رقم(30):انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية على أداء الموظفين بمصالح التدريس.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبًا		دائمًا		الرقم	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
1	كثرت الإزعاج في مكان العمل لا تساعد على أداء العمل بسهولة.														27
	1.142	3.95	79	0.00	0	18.99	15	10.13	8	27.85	22	43.04	34		
2	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الوسائل اللازمة للعمل.														28
	1.195	3.27	79	10.13	8	16.46	13	24.05	19	35.44	28	13.92	11		
5	توجد مكاتب وأجهزة كثيرة لا تساعد على أداء العمل بسهولة.														29
	1.215	2.90	79	12.66	10	27.85	22	29.11	23	17.72	14	12.66	10		
2	مكان عملي بعيد عن مقر إقامتي وهذا ما يجعلني دائم التأخير.														30
	1.508	3.27	79	18.99	15	18.99	15	12.66	10	18.99	15	30.38	24		
4	لا تهتم الإدارة بتزويدنا بالأجهزة البديلة لما هو غير صالح وهذا ما يعطل إتمام العمل.														31
	1.294	3.06	79	11.39	9	26.58	21	25.32	20	17.72	14	18.99	15		
3	درجة الحرارة والرطوبة تؤثر على انجازي لعملي.														32
	1.303	3.09	79	13.92	11	21.52	17	22.78	18	25.32	20	16.46	13		
		19.53	المتوسط الحسابي للمحور												



الشكل (33): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الانعكاسات المتعلقة بمحور ظروف العمل المادية.

يتبين لنا من الجدول رقم (30) و الشكل رقم (33) أن العبارة التي كان انعكاس الضغط فيها على أداء الموظفين مرتفعاً هي العبارة رقم (27) والمتعلقة بـ "كثرت الإزعاج في مكان العمل لا تساعد على أداء العمل بسهولة" ذلك أن أعلى نسبة مئوية عادت للمبحوثين الذين عبروا بالبديل "دائماً" (43.04%) وبلغ المتوسط الحسابي (3.95) و الانحراف المعياري (1.142) وهو ما يدل على أن كثرت الإزعاج الناتج عن توافد الأشخاص إلى مصالحي التدريس من طلبة وأساتذة وغيرهم يشكل ضغطاً على الموظف في مصلحة التدريس خاصة في أوقات انشغالهم بمهامهم مما ينعكس على تركيزهم وأدائهم لعملهم بشكل جيد.

في حين جاءت النسب المئوية لباقي العبارات متقاربة كما دل المتوسط الحسابي على أن انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية كانت معتدلة وهذه العبارات على التوالي (29، 31، 32، 30، 28).



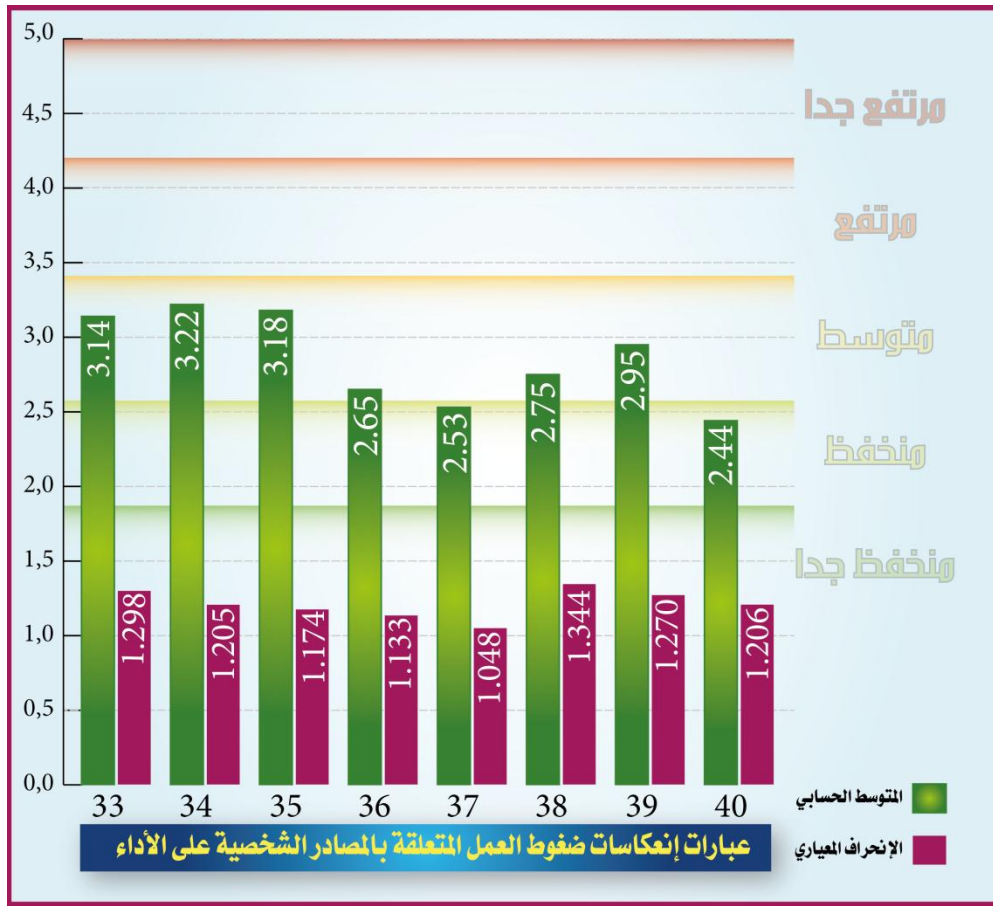
6.5- انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها المصادر الشخصية على أداء الموظفين

بمصالح التدريس:

جدول رقم(31):انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها المصادر الشخصية على أداء الموظفين بمصالح

التدريس.

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		الرقم	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
3	أشعر بالملل في مكان العمل وهذا ما يدفعني إلى أخذ إجازات متكررة.														33
	1.298	3.14	79	12.66	10	21.52	17	22.78	18	25.32	20	17.72	14		
1	عملي لا يحقق طموحاتي وهذا ما ينقص من معنوياتي اتجاه عملي.														34
	1.205	3.22	79	10.13	8	20.25	16	20.25	16	36.71	29	12.66	10		
2	أعاني من الإرهاق الجسدي وعدم القدرة على أداء عملي بشكل جيد.														35
	1.174	3.18	79	6.33	5	26.58	21	25.32	20	26.58	21	15.19	12		
6	أكثر من التفكير بمشاكلي الشخصية أثناء قيامي بعمل.														36
	1.133	2.65	79	17.72	14	26.58	21	36.71	29	11.39	9	7.59	6		
7	أواجه صعوبة في التركيز وهذا ما يشعرني بعدم الرغبة في العمل.														37
	1.048	2.53	79	16.46	13	34.18	27	34.18	27	10.13	8	5.06	4		
5	ينقصني التفوق في العمل والقدرة على تقديم الأفضل لعملي.														38
	1.344	2.75	79	25.32	20	17.72	14	25.32	20	20.25	16	11.39	9		
4	خوفي من ارتكاب الأخطاء في العمل ينقص من دافعي.														39
	1.270	2.95	79	11.39	9	32.91	26	20.25	16	20.25	16	15.19	12		
8	لا أعرف جيداً الطريقة الصحيحة لأداء ما أنا مكلف به من أعمال.														40
	1.206	2.44	79	25.32	20	34.18	27	16.46	13	18.99	15	5.06	4		
		22.85	المتوسط الحسابي للمحور												



الشكل (34): رسم بياني يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارة انعكاسات المتعلقة بالموارد الشخصية على الأداء.

يتضح من الجدول رقم (31) و الشكل رقم (34) أن انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها المصادر الشخصية لدى الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة كان معتدلاً في العبارات (33،34، 35، 36، 38، 39)، حيث تراوح المتوسط الحسابي فيها بين (2.65) و(3.22).

في حيث كان انعكاس ضغط العمل على الأداء منخفضاً في العبارتين رقم (37، 40) وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي للعبارتين حيث بلغ (2.44) في العبارة رقم (40) والمتعلقة بـ "لا أعرف جيداً الطريقة الصحيحة لأداء ما أنا مكلف به من

أعمال"، وبلغت أعلى نسب مئوية في هذه العبارة للمبحوثين الذين اختاروا البديل "تادرا" (34.18%) والبديل "أبدا" (25.32%).

والعبارة رقم (37) المتعلقة بـ "أواجه صعوبة في التركيز وهذا ما يشعرني بعدم الرغبة في العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.53) وجاء الانحراف المعياري بسبب النفاق المبحوثين في آرائهم حول هذه العبارة.

والنتائج التي تم التوصل إليها بخصوص انعكاس ضغوط العمل على أداء الموظفين في مصالح التدريس بالجامعة باستخدام المتوسط الحسابي تبين أنه توجد انعكاس لضغوط العمل على أداء الموظفين بصور مختلفة حيث نجدها في بعض مصادر ضغوط العمل التي كان لها انعكاس سلبي على أداء الموظفين في حين نجد أن بعض مصادر ضغوط العمل كان لها انعكاس إيجابي على أداء الموظفين.

بالنسبة لمصادر ضغوط العمل كان لها انعكاس سلبي على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة فقد تم ترتيب هذه المصادر وانعكاسها ترتيبا تنازليا على النحو التالي:

- العبارة رقم (27): كثرت الإزعاج في مكان العمل لا تساعد على أداء العمل بسهولة.
- العبارة رقم (13): غياب التحفيز الكافي ينقص من دافعتي نحو العمل.
- العبارة رقم (09): عدم حصولي على ترقية أسهم في انخفاض مستوى أدائي.
- العبارة رقم (07): نقص تبادل المعلومات قلل من مبادرتي في العمل.
- العبارة رقم (08): قلة الراتب الذي أتقاضاه أسهم في شعوري بانخفاض نشاطي في العمل.

- العبارة رقم (02): لا نطلع على نتائج تقييم أدائنا في العمل وهذا ما أسهم في انخفاض دافعتي للعمل.

- العبارة رقم (03): التضييق من صلاحياتي يحول دون أدائي لعملي على أحسن وجه.

- العبارة رقم (14): ضعف التواصل بيني وبين رئيسي في العمل أسهم في انخفاض أدائي لعملي.

- العبارة رقم (06): إحساسي بعدم الاستقلالية في العمل يدفعني لعدم الرغبة في العمل.
- العبارة رقم (21): كثرت النزاعات مع الآخرين (طلاب، زملاء، مسؤولين) تشعرني بعدم الرغبة في العمل.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تتفق إلى حد بعيد مع مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها الموظفون في مصالح التدريس خاصة في العبارات المتعلقة بنظام الحوافز والرواتب وفرص التدريب من صلاحيات الموظف ونقص تبادل المعلومات والنمط الإشرافي أو علاقة الموظف مع رئيسه في العمل.

إن من أسباب ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة والمتعلقة بالنقاط السالفة الذكر هي التي كانت لها انعكاسات تمثلت في نقص الدافعية للعمل، وانخفاض في النشاط ونقص المبادرة في العمل، ويحدث هذا النقص كما ذكرنا إلى عدم وجود محفزات تخلق لدى الفرد الدافعية للعمل يشعر بضغوطه ويضع عائقاً أمامه يحول دون إنجاز ما هو مطلوب منه، فالإحباط الناتج عن ضعف التحفيز، يشكل بداخله حالة نفسية سلبية تتمثل بعدم الرضا الذي يعبر عنه بعدم الرغبة في العمل.

أما بخصوص تساؤل فرص التدريب فمن المعروف أنه كلما تعقدت عناصر المهام، كما زادت الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة توفى بالمتطلبات المهنية الجديدة والمتزايدة وبالتأكيد يختلف مستوى النمو المعرفي للوظيفة باختلاف نوعها، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب المستمر للعاملين وتنشيط وتجديد معلوماتهم هو السبيل للقضاء على الضغط.

كذلك الأمر بالنسبة لعملية تقييم الأداء فكثيراً ما تواجه عديد المنظمات صعوبات ومشاكل خاصة بهذه الأخيرة حيث أن ضمان الموضوعية وعدم التحيز في تقييم الأداء من شأنه القضاء على هذه المشكلة من خلال ضرورة إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا

على الوفاء بها إضافة إلى تبليغهم بنتائج التقييم الخاصة بهم أي أن هذه العملية تكون علنية لا سرية حتى يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه لتحسين أدائه مستقبلاً.

وبخصوص التضييق من صلاحيات الموظف ونقص تبادل المعلومات، فترى الباحثة أنه لعملية التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته ومتطلبات العمل أثر في تحديد درجة معاناته من ضغط العمل، ذلك أنه يوجد بعض الموظفين الذين يملكون مهارات عالية، ولا يعانون كثيراً من الضغوط في مواجهة متطلبات العمل المرتفعة لأنه يمتلك القدرة على القيام بعمله بكفاءة، والمهم في الأمر أنه إذا كان هناك شبكة اتصالات واسعة بين وحدات المنظمة تسهل عملية نقل المعلومات بين الموظفين من شأنها القضاء على هذا النوع من المشكلات التي تواجه الموظفين وبالتالي التخفيف من حدة الضغوط التي من شأنها التأثير بشكل سلبي على أداء الموظف.

كما يعاني الموظفون من النزاعات التي غالباً ما تنشأ بين الموظفين وكثرت المترددين على مصالح التدريس والتي قد تعيق أدائهم لمهامهم بسبب الانقطاعات المتكررة وآخر نقطة يمكن الإشارة إليها حول انعكاس ضغوط العمل على أداء الموظفين تلك التي لها علاقة بالنمط الإشرافي أو علاقة المرؤوسين برئيسهم في العمل والذي يشكل مصدر ضغط للموظف بل ربما كان أخطر عامل في البيئة البيولوجية للعامل فهو يمثل الإدارة العليا في نظر المرؤوسين التابعين له، فقد بينت دراسة قام بها (Mayo) لاحظ فيها أن إحدى المجموعات التي قام ببحثها كان إنتاجها يزداد عن غيرها، لأن الإشراف عليها كان يقوم على أساس التفاهم المتبادل والمشورة والتواصل الدائم مع المرؤوسين أضف إلى ذلك فإن شخصية سلوك المشرف في العمل يؤثران في سلوك الموظفين التابعين له.

بالنسبة للعبارات التي كان انعكاس الضغط فيها بدرجة متوسطة سنحاول عرضها وذلك حسب المتوسطات الحسابية للأفراد وذلك من خلال وضعها على سلم الحكم الخاص بضغط العمل.

1- العبارات الخاصة بمحور المناخ التنظيمي وتتمثل في العبارات التالية: (01، 04، 05، 10، 11، 12).

2- العبارات الخاصة بمحور العلاقة مع الرئيس أو المشرف وتتمثل في العبارات (15، 16).

3- العبارات الخاصة بمحور العلاقة بين زملاء العمل وتتمثل في العبارات (17، 18، 19، 20، 22).

4- العبارات الخاصة بمحور طبيعة العمل وتتمثل في العبارات (23، 25، 26).

5- العبارات الخاصة بمحور ظروف العمل المادية وتتمثل في العبارات (28، 29، 30، 31، 32).

6- العبارات الخاصة بمحور المصادر الشخصية وتتمثل في العبارات (33، 34، 35، 36، 38، 39).

تري الباحثة أن انعكاس ضغوط العمل على أداء الموظفين في مصالح التدريس بالجامعة بالنسبة للعبارات السالفة الذكر جاء بدرجة معتدلة ذلك أن العبارات التي كان فيها مستوى الضغط متوسط كان انعكاسها على أداء الموظفين بدرجة معتدلة مما يدل على أن تعرض الموظف لدرجة معتدلة من ضغوط العمل يشكل تحديا يحفز ويستثير نشاطه وحماسه للعمل، فالضغوط المعتدلة وكما أشار إليها الباحثون الذين كان لهم اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء أنها تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء ذلك أن هذه الضغوط تستوجب من الفرد مضاعفة طاقته لمواجهة متطلبات الوظيفة، والضغط هنا يعتبر بمثابة مثير صحي يشجع الفرد ويدفعه للاستجابة للتحديات.

أما فيما يخص العبارات التي دلت نتائج انعكاسها على أداء الموظفين بصورة منخفضة فقد تمثلت في العبارات التالية: (24، 37، 40) و ترجع الباحثة السبب في ذلك إلى

الجانب النفسي للفرد الذي كثيرا ما يجد صعوبة في مصارحة الذات قبل مصارحة الآخرين بعدم القدرة على أداء المهام المنوطة به.

وفي ضوء ما سبق عرضه ومناقشته اتضح أن نسبة (25%) من ضغوط العمل كان انعكاسها سلبي على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة وأن نسبة (67.5%) كان لانعكاس ضغوط العمل على الأداء معتدلا، وأن نسبة (7.5%) كان انعكاس ضغوط العمل على أداء الموظفين منخفضا.

ولعل النسبة الأكبر لانعكاس ضغوط على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة كانت عند مستوى معتدل دل على قدرة الموظفين وتحكمهم في المواقف والظروف التي تسبب لهم ضغوطات وبالتالي معالجتها أو محاولة التكيف معها، إضافة إلى ذلك فقد يكون تعرضهم لدرجة معتدلة من الضغوط لا ينعكس سلبا على أدائهم بل يكون عنصرا محفزا على رفع مستوى الأداء و روح المبادرة.

## 6- عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس:

والذي جاء كالتالي:

إلى أي مدى يمكن لضغوط العمل أن تنعكس على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة؟

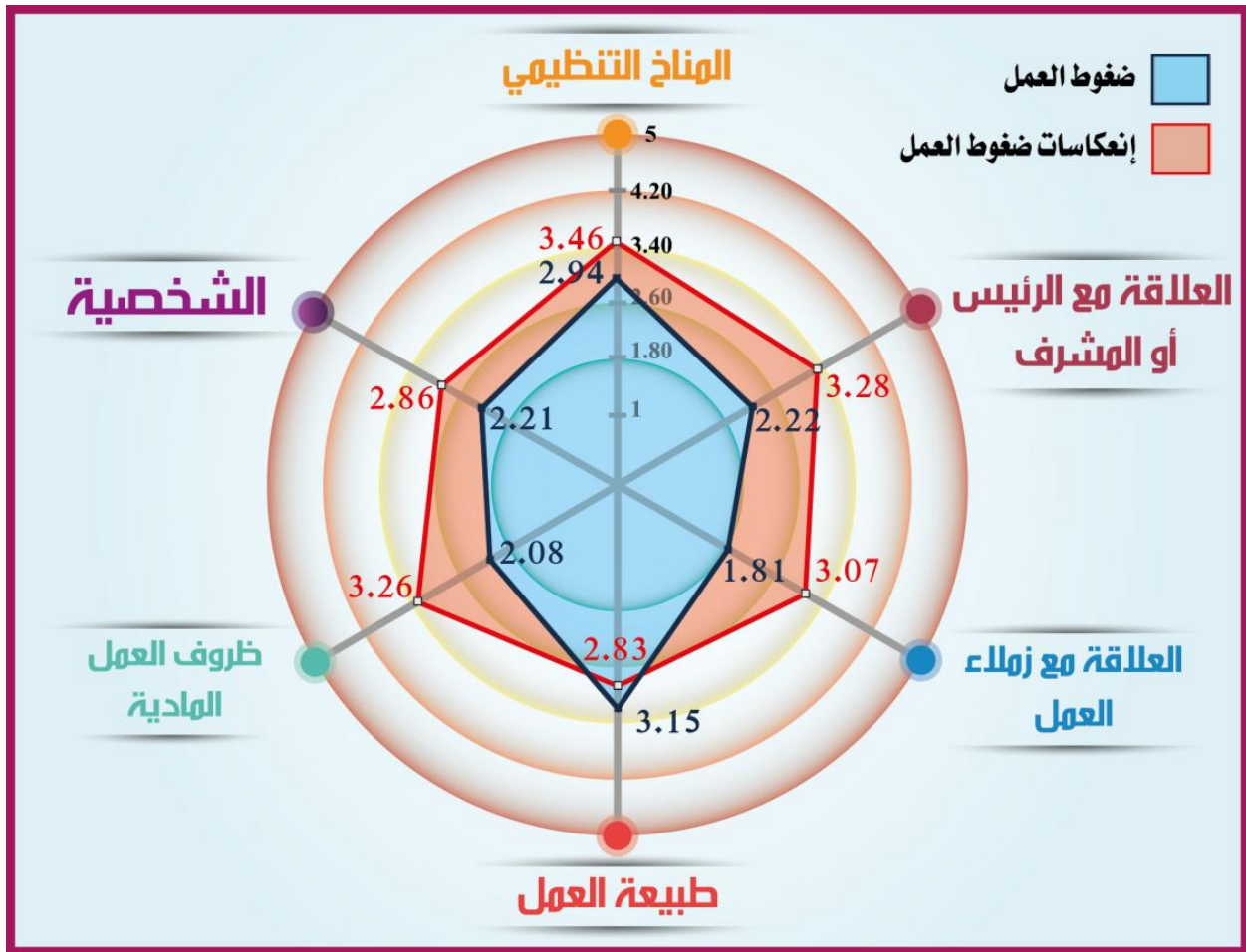
و محاولة منا لمعرفة إلى أي مدى يمكن للضغوط التي يتعرض لها الموظفون أن تنعكس على أدائهم قمنا بمقارنة المتوسط الحسابي لمصادر ضغوط العمل و انعكاساتها.

و الجدول التالي يوضح مقارنة المتوسط الحسابي لكل من المصادر و الانعكاسات.

جدول رقم(32): يوضح المتوسطات الحسابية لمصادر ضغوط العمل و انعكاساتها على أداء الموظفين.

المتوسط الحسابي		المحور	المصدر
الانعكاس	المصادر		
3.46	2.94	المناخ التنظيمي.	التنظيمي
3.28	2.22	العلاقة مع الرئيس أو المشرف.	
3.07	1.81	العلاقة مع زملاء العمل.	
2.83	3.15	طبيعة العمل.	
3.26	2.08	ظروف العمل المادية.	
2.86	2.21	الشخصية.	الفردية





الشكل (35): يوضح المتوسطات الحسابية لمصادر ضغوط العمل و انعكاساتها على أداء الموظفين.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (32) و الشكل رقم (35) الموضوع من طرف الباحثة لتوضح الفروق بين المتوسطات يتضح لنا:

– أن انعكاسات ضغوط العمل على الأداء جاءت مرتفعة مقارنة بمصادرها باستثناء مصدر ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل، الذي جاء الانعكاس أقل من المصدر معا أنهما جاءا في نفس المستوى المتوسط حيث المتوسط الحسابي لمصدر طبيعة العمل بلغ (3.15) والمتوسط الحسابي للانعكاس (2.83) و تبرر الباحثة ذلك إلى أن الموظفين في مصالح التدريس يواجهون ضغوط معتدلة بالنسبة لطبيعة العمل و بالتالي فإن الانعكاس لم يأتي سلبيا وذلك نظرا لقدرتهم على تلبية مستلزمات طبيعة العمل وهذا ما من شأنه أن

يخلق التوازن بين الضغوط و الأداء و بالرجوع إلى نموذج (ميغلن-Megline) الذي بين أنه في حالة وجود هذا التوازن فإنه يكون دافعا للفرد على الإنجاز.

– جاء ترتيب مصادر ضغوط العمل متماشيا مع الانعكاسات باستثناء المصادر الشخصية حيث احتلت المرتبة الثالثة بالنسبة للمصادر و بلغ فيها المتوسط الحسابي (2.21) في حين احتل انعكاس هذا المصدر المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.86)، و ترجع الباحثة ذلك لطبيعة الفرد و تركيبة شخصيته حيث أنه من الصعب أن يظهر هذه الانعكاسات و أن يعترف بعدم قدرته على تلبية مطالب العمل و ما يحمله من أعباء.

– بالنسبة لمصدري ضغوط العمل المتعلقين بالعلاقة مع الرئيس أو المشرف و العلاقة مع الزملاء في العمل فقد جاء متوسطيهما الحسابيين على التوالي (2.22)، (1.81) منخفضين على العكس من انعكاسيهما، فقد جاء المتوسط الحسابي لكل منهما مرتفعا بالنسبة لمصدره ولعل السبب في ذلك أن للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة يوليها الفرد الجزائري فإن أي اختلال في هذه العلاقات أو أي تصادم في بيئة العمل على الرغم من صغره سيكون تأثيره سلبيا ملحوظا، و كما يقال

"قد يرجى لجرح السيف برء \* و لا برء لما جرح اللسان".

– أما فيما يتعلق بظروف العمل المادية و على الرغم من أن هذا المصدر جاء منخفضا إلا أن انعكاسه جاء مرتفعا بالنسبة لمصدره، و ترجع الباحثة السبب في ذلك لعدم قدرة الموظف من جهة على تغيير هذا الظرف و من جهة أخرى فإن أي نقص في الوسائل الخاصة بالعمل أو الظروف المحيطة به من شأنه أن يعرقل أدائه لعمله بشكل جيد لأن توفر الظروف المادية المناسبة يتعلق بالمنظمة و سياساتها.

و كنتيجة نختم بها هذا البحث و من خلال الدراسة النظرية و الميدانية و النتائج المتحصل عليها من البحث الميداني الذي خص موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بيسكرة، قمنا بوضع نموذج حصرنا فيه مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون و مثلناه بشكل ميكانيكي لنقل الحركة، و ذلك من خلال قدرة مصادر ضغوط العمل على إحداث (تحريك) تفاعلات لدى الفرد و بالتالي حدوث رد فعل طبيعي لدى هذا الأخير و الذي يترجم على شكل انعكاس لضغوط العمل على الأداء الموظفين.

و لتوضيح هذا النموذج فقد عمدت الباحثة إلى حصر مصادر ضغوط العمل المرتفعة بالنسبة للجانب التنظيمي و الذي يعتبر مصدرا محيطا بالفرد، و الجانب الشخصي المتعلق بالفرد ذاته كما هو موضح في النموذج التالي:



الشكل (36): نموذج يوضح مصادر و انعكاسات ضغوط العمل على أداء موظفي مصالح التدريس بالجامعة.

الخاتمة

## خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع ضغوط العمل اتضح لنا وذلك بعد الاطلاع على أدبيات البحث، أن هذه الأخيرة حظيت بنصيب كبير من اهتمام الباحثين والأفراد والمنظمات على حد سواء ويعود السبب ذلك للآثار والانعكاسات الناتجة على هذه الضغوط على الفرد والمنظمة، ونظرا لاختلافات وجهات نظر المهتمين في هذا المجال فقط ظهرت اتجاهات ونماذج ونظريات عديدة مفسرة للضغوط من حيث مصادرها داخل بيئة العمل والنتائج المترتبة عليها وكيفية إدارة الضغوط والتخفيف منها، كل هذا ساهم في بناء إطار نظري ساعدنا في إلقاء الضوء على ظاهرة ضغوط العمل داخل المنظمة من حيث طبيعة ضغوط العمل ومصادرها سواء ذلك المتعلقة بالفرد أو التي لها علاقة بالجانب التنظيمي، بالنسبة للمصادر المتعلقة بالفرد للإشارة إلى عدة نقاط جاءت مفسرة لعاملين أساسيين هما الصراع الشخصي وعامل الوقت، أما فيما يتعلق بالجانب التنظيمي فقد تم التطرق إلى عدة عوامل وأسباب لها صلة بظروف العمل داخل المنظمة والتي من بينها المناخ التنظيمي ظروف العمل المادية، طبيعة الوظيفة، العلاقات بين الأفراد، كل هذه المصادر وغيرها تعد من أكثر العوامل التي تساهم في إحداث تغييرات غير مرغوبة تؤدي في غالب الأحيان إلى ضغوط شديدة وهذا ما يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية كالتغيب عن العمل وشعور الموظفين بعدم التوازن النفسي والإرهاق، ودوران بالعمل، وكثرت الشكاوي والأخطاء الكثيرة والمتكررة، ما يؤثر على مستوى الأداء بشكل سلبي.

هذا ما حاولنا معالجته في هذا البحث من خلال إلقاء الضوء على الانعكاس الناجم عن ضغوط العمل على أداء الموظفين خاصة أن الأداء الوظيفي يعد أهم عنصر في العملية الإدارية، وبه يتحدد نجاح المنظمة من فشلها، ومن جهة أخرى فإن مشكلة ضغوط العمل يصعب على الفرد التنبؤ بوقت حدوثها وما هي الظروف التي من شأنها أن توقعه تحت وطأة الضغط وهنا تكمن المشكلة في معرفة المواقف والظروف والأسباب المسببة لذلك لكي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة من توفير المناخ والبيئة المناسبين قبل وقوع هذا الأخير.

كما تجدر الإشارة إلى أن الفروق الفردية تلعب دورا هاما في مقدار تحمل الفرد للمواقف والضاغطة كالعناء الزائد أو الناقص أو تعارض الأدوار أو نوع العمل وهنا يأتي دور الإدارة العليا في اختيار الأفراد وتوجيههم وفق قدراتهم وخبراتهم ومدى توافق الفروق الفردية والوظيفة التي سيشغلونها.

وبالنظر إلى النتائج المتوصل إليها وجدنا أن ضغوط العمل لدى الموظفين بمصالح التدريس قليلة سواء ما تعلق الأمر بالمصادر التنظيمية والمصادر الفردية أو الشخصية، كما وجدنا أن انعكاسها على أداء الموظفين كان معتدلا، وهذا يؤكد أن تعرض الموظفين لنسب معتدلة من الضغط يكون انعكاسها ايجابيا على أداء الموظف بحيث يكون لديه دافعا لإنجاز مهامه أفضل مما كان عليه أي في الحالات العادية التي لا يكون عليها الفرد واقعا تحت تأثير الضغط.

ودراستنا الحالية كانت متوافقة إلى حد بعيد مع الدراسات التي بحثت في العلاقة بين الضغوط والأداء حيث أكدت هذه الأخيرة أن التعرض لدراجات معتدلة من الضغوط تكون عاملا على الانجاز وتخلق لدى الفرد دافعا للتحدي على عكس ذلك نجد أن انعدام الضغط أو بالأحرى انخفاضه يؤدي إلى خلق نوع من حالة الملل والركود لعدم وجود محفزات تدفع الفرد إلى التجديد أو التغيير وهذا ما سينعكس بالسلب على أداء الموظفين.

وما يمكن قوله في آخر هذا البحث أن الضغوط تبقى ملازمة للعمل والسبب في ذلك ما تفرضه الظروف والمواقف الموجودة والتي لا تخلو منها بيئة العمل سواء تعلق الأمر بالظروف المادية المحيطة أو العلاقات المختلفة التي تربط بين الأفراد داخل المنظمة وهنا نعني بها المؤسسة الجامعية التي وبتابعها الأساليب الفعالة والإجراءات الواضحة من أجل تغيير المناخ المناسب لضمان التزام الموظفين بالقوانين واللوائح والقرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا من جهة ومن جهة أخرى خلق تفاعل إيجابي بين الموظفين على جميع المستويات والأصعدة.

**التوصيات و البحوث**

**المقترحة**

## التوصيات و البحوث المقترحة:

في ضوء نتائج هذا البحث، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التالية:

### 1- التوصيات و الاقتراحات:

- تخفيف الضغط على الموظفين بمصالح التدريس وخاصة في فترات الدخول الجامعي والامتحانات وذلك بزيادة عدد الموظفين أو مشاركة الموظفين من مصالح أخرى أثناء هذه الفترات.
- تحديد أيام معينة يتم فيها استقبال الطلبة على مستوى مصالح التدريس.
- برمجة تربية قصيرة المدى لموظفي مصالح التدريس لشرح المهام المنوطة و الصلاحيات المتاحة لهم الخاصة بمهامهم.
- توصي الباحثة بالنظر في ميكانيزمات تقييم أداء الموظف لجعله أكثر مصداقية و شفافية، مثلا جعل استمارة تقييم الأداء تملأ من طرف الرئيس أو المشرف المباشر و يمضيها ويبدى فيها الموظف رأيه.
- تقديم محاضرات من طرف مختصين في مجال التنمية البشرية حول تقنيات مواجهة ضغوط العمل، وما يترتب عليه من سلبيات قد تؤثر على الحالة النفسية والصحية للموظف وكذا مستوى أدائه لعمله.
- تخصيص الإدارة والمسؤولين أيام للموظفين لتقديم انشغالاتهم والمشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم.
- تفعيل جميع قنوات الاتصال المتاحة كالشبكة الداخلية (Intranet) و الأنترانات لتسهيل سيرورة المعلومات والتعليمات داخل الجامعة.
- وضع نظام حوافز تشجيعية خاص بالموظفين المتميزين في عملهم للرفع من الروح المعنوية لديهم، وبالتالي خلق روح المنافسة و المبادرة مما يحسن أدائهم.
- إنشاء مراكز يتم فيها استقبال الأشخاص الذين يعانون من ضغوط العمل لتقديم الإرشادات اللازمة لمواجهتها.



## 2- البحوث المقترحة:

- تقترح الباحثة إجراء المزيد من البحوث التي تتعلق بموضوع ضغوط العمل
- إجراء بحوث ميدانية تتعلق بالضغوط الأسرية وانعكاساتها على أداء الموظفين في بيئة عملهم.
- إجراء بحوث ميدانية يتم فيها التعرض للضغوط التي يتعرض لها الطالب الجامعي من خلال دراسة مصادرها ونتائجها وآثارها على مردوده الدراسي.
- إجراء بحوث ميدانية لفئات أخرى من الموظفين في المؤسسة الجامعية.
- إجراء بحوث حول ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.
- إجراء بحوث ميدانية حول ضغوط العمل لدى الموظفين في القطاع العام و ضغوط العمل لدى الموظفين في القطاع الخاص لإجراء مقارنة بين ضغوط العمل في القطاعين.
- إجراء بحوث ميدانية حول علاقة ضغوط العمل بالتغير التنظيمي.
- إجراء بحوث حول علاقة ضغوط العمل بالصراع التنظيمي داخل المنظمة.

# قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أ- المعاجم:

1- عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والإدارة، منشورات جامعة قاريونس بينغازي دار الكتب 1994.

ب- الكتب:

2- إبراهيم عبد العزيز الدعليج: الإدارة العامة والإدارة التربوية، الرواد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

3- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

4- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، الناشر المؤلف أحمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر، 2006.

5- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 2004.

6- أحمد عيد مطيع الشخابنة: التكيف مع الضغوط النفسية، دراسة ميدانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

7- أحمد فتحي أبو كريم: الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

8- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

9- أحمد ماهر: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

- 10- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 11- أسامة كامل راتب: النشاط البدني والإسترخاء مدخل لمواجهة الضغوط وتحسين نوعية الحياة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004.
- 12- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 13- بسمان فيصل محجوب: إدارة الجامعات العربية في ضوء الموصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، العراق، 2003.
- 14- بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر.
- 15- جابر عوض السيد: إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2005.
- 16- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 17- جمال الدين أبو شنب: قواعد البحث العلمي والاجتماعي المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2008.
- 18- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (النظريات ونماذج تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 19- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 20- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 21- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 22- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 23- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
- 24- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: أصول البحث الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 25- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2000.
- 26- حمدي علي الفرماوي، رضا العبد الله: الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، موجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 27- خليل محمد حسين الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط5، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- 28- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 29- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 30- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 31- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 32- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة هومة، الجزائر، 2002.
- 33- رونا لدي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999.
- 34- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 35- زيد منير عبوي: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 36- سعاد نائف البرنوطي: الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 37- سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007.
- 38- سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004.
- 39- سوسن شاكر مجيد: تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 40- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- 41- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2005.
- 42- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 43- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 44- ظريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 45- عادل ثابت: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 46- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006.
- 47- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية للمهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 48- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى تنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 49- عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 50- عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.

- 51- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988.
- 52- علي حمدي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، مصر 2008.
- 53- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 54- علي عبد ربه حسين إسماعيل: البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 55- علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، مصر، 2009.
- 56- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
- 57- عمار الطيب كشروود: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 58- عمر مصطفى محمد النعاس: الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، إدارة المطبوعات والنشر، مصراته، الجماهيرية العظمى، 2008.
- 59- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 60- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، مصر، 2001.
- 61- فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.



- 62- فتحي محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 63- فرج شوقي وآخرون: علم النفس والمشكلات الصناعية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1996.
- 64- فضيل دليو وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 65- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 66- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 67- ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 68- ماجدة بهاء الدين السيد عبيد: الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 69- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2005.
- 70- محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورص الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 71- محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة العلمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 72- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2005.

- 73- محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة (البناء-العمليات-النمط الإداري)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 74- محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 75- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 76- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 77- محمد عاطف حجازي: المنظمات العامة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 78- محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 79- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، ط 3، الإسكندرية، مصر، 1983.
- 80- محمد مصطفى الأسعد: التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 81- محمد ناصر العديلي: السلوك التنظيمي منظور كمي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993.
- 82- محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة المؤسسات (من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية)، دار الطباعة الحرة، مصر، 2004.

- 83- محمود عبد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 84- معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 85- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 86- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 87- منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 88- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 89- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 90- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
- 91- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الاتصال والتواصل (النظريات، العمليات الوسائط، الكفايات)، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2009.
- 92- وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي "المفاهيم-النظريات-البرامج"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2008.

93- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006.

ت- المجالات العلمية:

94- بوحنية قوي: التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات رؤية نقدية استشرافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2005.

95- بوضرسة زهير: الاتصال واتخاذ القرار التنظيمي، الملتقى الدولي الأول حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية من 20 إلى 22 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.

96- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، 2010/2009، جامعة الجزائر.

97- عبد الرحمن تيشوري: إدارة الأداء وأهدافه ومعايير الحوار المتمدن، العدد 1463، 2006/02/16.

تاريخ الزيارة: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352,06/02/2013>.

98- عبد الفتاح خليفات، شرين المطارنة: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، (العدد 1 و2) المجلد 26، مجلة جامعة دمشق، سورية، 2010.

99- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، العدد رقم 11، بسكرة، الجزائر، 2001.

100- نوال حمداش: قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 21، جوان 2004، منشورات جامعة منتوري.

ث- الرسائل الجامعية:

- 101- حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 102- ماجد فهد سعود القرشي: ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 103- تغريد زياد عمار: أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
- 104- وليد عبد المنعم الملحم: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة عامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 105- بن زروال فتيحة: أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد (المستوى، الأعراض، المصادر، واستراتيجيات المواجهة)، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالحماية المدنية، البريد، مصلحتي الإستعجالات والتوليد بولاية أم البواقي، أطروحة دكتوراه غير منشورة بعلم النفس، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007.

ج- كتب إلكترونية:

106- عادل صلاح عبد الجبار، محمد مترك مسعود القحطاني: علم النفس التنظيمي

والإداري.

تاريخ الزيارة: 14/10/2014, [www.profadel.com](http://www.profadel.com).

107- محمد حسن غانم: كيف تتعامل مع القلق النفسي.

. تاريخ الزيارة: 2013/02/05, [www.alkottob.com](http://www.alkottob.com).

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- الكتب:

- 108- Barbara ZABLOCKI: **DU STRESS AU BIEN ETRE ET A LA PERFORMANCE**, edition edi pro, belgique,2009,  
http://www.edipro.info,12/10/2014. تاريخ الزيارة.
- 109- DALE CARNEGIE: **Comment dominer le stress et les soucis, Traduction par DIDIER WAYNE**, FLAMMARION EDITION, Paris, France, 1993.
- 110- EDWin A. locke: **Hand Book of Principales of Organizational Behavior**, Black Well Business, United kingdom, 2009.
- 111- James L.Gibson [et al]: **Organizations Behavior, Structure, Processes 14th ed**, McGraw-Hill, New York, Americas, 2012.
- 112- Jennifer M.George, Goreth R.Jones : **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, United States of America, 2012.
- 113- Johann Mouton HC Marais: **Basic Concepts in the Methology of the Social Sciences**, HSR Publishers, Pretoria, South Africa, 1990.
- 114- Jorgen Laegaad, Mille Bindslev: ORGANIZATINAL THEORY, bookboon.com,2006.
- 115- Kari salo: **TEACHER STRESS ASALONITUD INALPROCESS : Tapami korhomen ,jyvaskyla**, 2002.
- 116- Luis R.Gomez-Mejia..[et.al]: **Managing Human Resources 7ed** PEARSON Education, United Sates of America, 2012.
- 117- Mohammed Jamal: **The Stress & Burnout among Canadian managers & Nurses: an empirical examination**, Canadian Journal of Public Health( Electronic Version), Nov 2000.

[http://journal.cpha.ca/index.php/cjph/article/viewFile/33/33?origin=publication\\_detail,03/03/2014](http://journal.cpha.ca/index.php/cjph/article/viewFile/33/33?origin=publication_detail,03/03/2014).: تاريخ الزيارة.

118- Sébastien Sgarbi: **Stop au stress bien-être et maitrise de soi une méthode 100% naturelle.**

www.Be-évolution.net, 18/01/2014 :تاريخ الزيارة.

119- T.A.B.E.E.H.R : **psychological stress in the work place routine**, London, 1995.

## 2- الرسائل الجامعية:

120- Lisa BELLINGHAUSEN: **Le stress dans le monde professionnel: mode ou réalité à enjeux multiples**, Mémoire de Doctorat, université Paris Descartes, France, 2006.

<http://lisabellinghausen.files.wordpress.com/2011/05/memoire-le-stress-professionnel.pdf>, 09/04/2014 :تاريخ الزيارة.

## 3- المراجع الإلكترونية:

121- NIOSH. National Institute for Occupational Safety and Health, **STRESS AT WORK**, Publications Dissemination, EID 4676 Columbia Parkway Cincinnati, OH 45226-1998.

[www.cdc.gov/noish/job\\_stress.html](http://www.cdc.gov/noish/job_stress.html), 18/01/2014 :تاريخ الزيارة.

122- INRS Institut national de recherche et de sécurité: **LE STRESS AU TRAVAIL**, France, 2010.

<http://www.inrs.fr/>, 1/09/2012.: تاريخ الزيارة .



ق الملاح

ملحق رقم (01): الاستثمارين الإستراتيجيين للدراسة في صورتها الأولى.

الصياغة الأولى للاستثمار الأولى الخاصة بمصادر ضغوط العمل والاستثمار الثانية المتعلقة بانعكاس ضغوط العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة، المقدمة للأساتذة المحكمين.

الأستاذ(ة) الفاضل/.....

تحية طيبة و بعد:

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلبي المتمثل في طلب إبداء رأيكم حول بنود الاستثمارين المقدمتين حول موضوع ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية وسيتم إجراء هذا البحث مع الموظفين بمصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة.

حيث تتعلق الاستثمار الأولى بمصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس.

وتتضمن الاستثمار الثانية انعكاس مصادر ضغوط العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس.

لذا نرجو من سيادتكم الاطلاع على هاتين الاستثمارتين وإبداء رأيكم حول ما إذا كانت العبارات التي تضمنتها كل من هاتين الاستثمارتين واضحة وملائمة لما وضعت من أجله.

## أولاً: الاستمارة المتعلقة بمصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة.

السادة الموظفون:

يأتي هذا البحث المتمثل في أطروحة دكتوراه في العلوم حول موضوع ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية، للتعرف على طبيعة الضغوط التي تعاني منها أثناء عملكم وانعكاسات ذلك على أداءكم.

لذلك نرجو منكم التفضل بالاطلاع على هذه الاستمارة والإجابة عليها بكل موضوعية ومصداقية، وأحيطكم علماً أن إجاباتكم سوف تحضى بكامل السرية، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لا غير، شاكرين تعاونكم معنا.

## البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة.

من 25 إلى أقل من 35 سنة.

من 35 إلى أقل من 45 سنة.

من 45 إلى أقل من 55 سنة.

55 سنة فما فوق.

3- الحالة المدنية:

أعزب  متزوج

4- مكان الإقامة:

داخل المدينة  خارج المدينة

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات.

من 05 سنوات إلى 10 سنوات.

من 11 إلى 20 سنة.

أكثر من 20 سنة.

6- الأجر:

أقل من 15000 دج.

15000 إلى 30000 دج.

أكثر 30000 دج.

## البيانات العامة

يرجى وضع علامة (X) أمام كل عبارة في الخانة التي توافق رأيك مع ترك الخانة فارغة في حالة عدم توفر الإجابة الدقيقة:

الاختيارات					العبارات	
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
<b>المناخ التنظيمي</b>						
					01	لا يتم تقييم أدائي في العمل بصورة منصفة.
					02	أشعر أن إجراءات العمل غير واضحة.
					03	لا تصلنا التعليمات بصورة واضحة.
					04	الجو السائد بالعمل يشعرنى بالإحباط.
					05	لا أحس بالاستقلالية أثناء أداء عملي.
					06	لا أحس بأن الإدارة تقوم بتحفيزي ماديا بطريقة كافية.
					07	الراتب أتقاضاه قليل.
					08	لا يسمح لي المشرف بإظهار ما عندي من مهارات.
					09	أشعر بانعدام العدالة في الترقية والحوافز.
					10	هناك محسوبية في مكان العمل.
					11	هناك وساطة في مكان العمل.
					12	أشعر بالببيروقراطية في إجراءات العمل.
					13	لا نتلقى دورات تدريبية لتنمية مهارتنا في العمل.
					14	أنتلقى أوامر من أكثر من مشرف.
					15	أنتلقى أوامر متناقضة أثناء أداء مهامي.
<b>العلاقة مع المشرف أو الرئيس في مكان العمل</b>						
					16	متابعة رئيسي الدائمة لي تشعرنى بعدم ثقته بكفاءتي
					17	أشعر بعدم كفاءة الرئيس.
					18	أشعر أن رئيسي يميز بين مرؤوسه.
					19	لا يوجد تواصل بيني وبين رئيسي في العمل.
					20	أجد صعوبة في التفاهم مع رئيسي في العمل.
					21	أشعر أن رئيسي لا يقوم بمهامه على أكمل وجه.
					22	لا يأخذ رئيسي أفكارى بعين الاعتبار.
					23	أشعر أن رئيسي لا يعطيني التقدير الذي أستحق.

العلاقة مع الزملاء					
				أشعر أن زملائي في العمل لا يبادلونني الاحترام.	24
				أشعر بكثرة المشاحنات والمشاجرات بين الزملاء.	25
				أشعر بأن زملائي يتدخلون في مهامي.	26
				أشعر أن زملائي يتدخلون في حياتي الخاصة.	27
				أقوم بأداء مهام غيري.	28
				يوجد تنافس غير شريف من قبل زملائي.	29
				أشعر أن هناك نفاق بين الزملاء.	30
				هناك مقاطعة متكررة أثناء أدائي لمهامي.	31
طبيعة العمل					
				طبيعة عملي تحول دون أداء لمهامي الأسرية.	32
				لا أعمل في مجال اختصاصي.	33
				وقت الاستراحة ضيق.	34
				لا يوجد تحديد لمهامي.	35
				تنطوي وظيفتي على أداء أعمال قد ترضى بعضهم ولا ترضى البعض الآخر.	36
				الأعمال التي أقوم بها تفوق طاقتي.	37
				أشعر بأن عملي روتيني ممل.	38
				أقضي وقتا طويلا في عملي.	39
				تشعب مهامي يحد من حماسي في العمل.	40
ظروف العمل المادية					
				كثرت الإزعاج في مكان عمل.	41
				يتسم مكان العمل بالفوضى.	42
				يفتقر مكان عملي إلى النظافة.	43
				عدم توفر وسائل العمل بشكل كافي.	44
				عدم توفر وسائل الراحة والرفاهية(ماء الشرب، قهوة، كراسي مريحة...)	45
				المسافة بين السكن والعمل طويلة.	46
				الإضاءة غير مناسبة.	47
				أنظمة التكييف غير كافية.	48

مصادر الشخصية لضغوط العمل						
					أجد صعوبة في التعامل مع زملائي في العمل.	49
					أشعر أنني لا أستطيع التحكم في وقت العمل.	50
					أشعر بضيق الصدر عندما أكون في العمل.	51
					أخاف من الخطأ أثناء أداء مهامي.	52
					أجد صعوبة في تقبل قرارات رئيسي في العمل.	53
					أشعر بالتعب عند نهاية الدوام.	54
					لا أتقبل انتقادات رئيسي في العمل.	55
					أجد صعوبة في فهم التعليمات الموجهة لي.	56
					أبحث عن المبررات للتغيب عن العمل.	57
					أفكر في تقديم استقالتي.	58
					أشعر أن عملي لا يحقق طموحاتي.	59

ثانيا: الاستمارة المتعلقة بانعكاس ضغوط العمل التنظيمية والشخصية على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة.

يرجى وضع علامة (x) أمام كل عبارة في الخانة التي توافق رأيك مع ترك الخانات فارغة في حالة عدم توفر الإجابة الدقيقة.

الاختيارات					العبارة
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
<b>انعكاس ضغوط العمل التنظيمية على أداء الموظفين</b>					
<b>انعكاس ضغوط المناخ التنظيمي على أداء الموظفين</b>					
					01 لا يتم تقييم أدائي بصورة منصفة وهذا ما أدى إلى انخفاض أدائي.
					02 لا نطلع على نتائج تقييم أدائنا في العمل وهذا ما أسهم في انخفاض دافعتي للعمل.
					03 ليست لدى صلاحيات كافية تخولني للقيام بعملي بدقة.
					04 ضعف التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين أسهم في انخفاض مستوى أدائي.
					05 تقيد الرؤساء بالتعليمات واللوائح أعاق من إسهامي لتحسين أدائي
					06 إحساسي بعدم الاستقلالية في العمل يدفعني لعدم الرغبة في العمل.
					07 نقص تبادل المعلومات قلل من مبادرتي في العمل.
					08 ضعف الراتب الذي أتقاضاه أسهم في شعوري بانخفاض نشاطي في العمل.
					09 عدم حصولي على ترقية أسهم في انخفاض مستوى أدائي.
					10 لا تهتم الإدارة بتدريبنا على الأجهزة والبرامج الحديثة التي تساعدنا على انجاز العمل بسهولة.
					11 أتلقى أوامر من أكثر من مشرف مما جعل أدائي يتراجع.
					12 عدم وجود المساواة في مكان العمل ينقص من دافعتي للعمل.
					13 الجو السائد في مكان العمل لا يشجع على انجاز العمل بصورة جيدة.
<b>انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع الرئيس أو المشرف في مكان العمل.</b>					
					14 غياب التحفيز الكافي ينقص من دافعتي نحو العمل.
					15 انتقادات رئيسي المتكررة تنقص من دافعتي للعمل.
					16 يتوقع مني رئيسي في العمل جهدا أكبر من طاقتي.



انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها العلاقة مع زملاء العمل على أداء الموظفين.					
17					فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى انجازي للعمل.
18					الصراعات الشخصية تحول دون أدائي لعملي.
19					قليلا ما نتشارك في انجاز الأعمال مع الزملاء.
20					قليلا ما نتناقش مع الزملاء لحل المشاكل الخاصة بالعمل.
21					كثرت النزاعات مع الآخرين (طلاب، زملاء، مسؤولين) تشعرني بعدم الرغبة في العمل.
22					لا أتلقى مساندة من الزملاء وهذا ما ينقص من تفاعلي داخل مكان العمل.
انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها طبيعة العمل على أداء الموظفين					
23					مسؤوليات وظيفتي غير واضحة وهذا ما أدى إلى عدم معرفتي الطريقة السليمة لأداء عملي.
24					أرى أن أعباء العمل تفوق مهارتي.
25					أحتاج وقت أكبر مما هو متاح لأداء مهامي.
26					أرى أن متطلبات العمل تزداد تعقيدا مع مرور الوقت.
انعكاس ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية على أداء الموظفين.					
27					كثرت الإزعاج في مكان العمل لا تساعد على أداء العمل بسهولة.
28					كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الوسائل اللازمة للعمل.
29					توجد مكاتب وأجهزة كثيرة لا تساعد على أداء العمل بسهولة.
30					مكان عملي بعيد عن مقر إقامتي وهذا ما يجعلني دائم التأخير.
31					لا تهتم الإدارة بتزويدنا بالأجهزة البديلة لما هو غير صالح وهذا ما يعطل إتمام العمل.
32					درجة الحرارة والرطوبة تؤثر على انجازي لعملي.
انعكاس ضغوط العمل المتعلقة بالمصادر الشخصية على أداء الموظفين.					
33					أشعر بالملل في مكان العمل وهذا ما يدفعني إلى أخذ إجازات متكررة.
34					عملي لا يحقق طموحاتي وهذا ما ينقص من معنوياتي اتجاه عملي.
35					أعاني من الإرهاق الجسدي وعدم القدرة على أداء عملي بشكل جيد.
36					أكثر من التفكير بمشاكلي الشخصية أثناء قيامي بعملي.
37					أواجه صعوبة في التركيز وهذا ما يشعرني بعدم الرغبة في العمل.
38					ينقصني التفوق في العمل والقدرة على تقديم الأفضل لعملي.
39					خوفي من ارتكاب الأخطاء في العمل تنقص من كفاءتي.
40					لا أعرف جيد الطريقة الصحيحة لأداء ما أنا مكلف به من أعمال.

ملحق رقم (02): الاستمارة الاستبائية الأولى للدراسة في صورتها النهائية.

المتعلقة بمصادر ضغوط العمل

### البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة.

من 25 إلى أقل من 35 سنة.

من 35 إلى أقل من 45 سنة.

من 45 إلى أقل من 55 سنة.

55 سنة فما فوق.

3- الحالة المدنية:

أعزب  متزوج

4- مكان الإقامة:

داخل المدينة  خارج المدينة

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات.

من 05 سنوات إلى 10 سنوات.

من 11 إلى 20 سنة.

أكثر من 20 سنة.

6- الأجر:

أقل من 15000 دج.

15000 إلى 30000 دج.

أكثر من 30000 دج.

## البيانات العامة

يرجى وضع علامة (x) أمام كل عبارة في الخانة التي توافق رأيك مع ترك  
الخانات فارغة في حالة عدم توفر الإجابة الدقيقة.

الرقم	العبارة	الاختيارات				
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	لا يتم تقييم أدائي في العمل بصورة منصفة.					
2	أشعر أن إجراءات العمل غير واضحة.					
3	لاتصالنا التعليمات بصورة واضحة.					
4	الجو السائد بالعمل يشعرنى بالإحباط.					
5	لا أحس بالاستقلالية أثناء أدائي لمهامي.					
6	لا أحس أن الإدارة تقوم بتحفيزي ماديا بطريقة كافية.					
7	الراتب الذي أتقاضاه قليل.					
8	لا يسمح لي المشرف بإظهار ما عندي من مهارات.					
9	أشعر بانعدام العدالة في الترقيه والحوافز.					
10	هناك محسوبية في مكان العمل.					
11	هناك وساطة في مكان العمل.					
12	أشعر بالبيروقراطية في مكان العمل.					
13	لا نتلقى دورات تدريبية لتنمية مهارتنا.					
14	أنتلقى أوامر من أكثر من مشرف.					
15	أنتلقى أوامر متناقضة أثناء أدائي من أكثر من مشرف.					
16	متابعة رئيسي الدائمة لي تشعرنى بعدم ثقته بكفاءتي.					
17	أشعر بعدم كفاءة رئيسي.					
18	أشعر بأن رئيسي يميز بين مرؤوسيه.					
19	لا يوجد تواصل بيني وبين رئيسي في العمل.					
20	أجد صعوبة في التفاهم مع رئيسي في العمل.					
21	أشعر أن رئيسي لا يقوم بمهامه على أكمل وجه.					
22	لا يأخذ رئيسي أفكارى بعين الاعتبار.					
23	أشعر أن رئيسي لا يعطيني التقدير الذي أستحق.					
24	أشعر أن زملائي في العمل لا يبادلونني الاحترام.					
25	توجد مشاحنات ومشاجرات بكثرة بين الزملاء.					
26	أشعر أن زملائي يتدخلون في مهامى.					
27	أشعر أن زملائي يتدخلون في حياتى الخاصة.					

					أقوم بأداء مهام غيري.	28
					يوجد تنافس غير شريف من قبل زملائي.	29
					أشعر أن هناك نفاق بين الزملاء.	30
					هناك مقاطعة متكررة أثناء أداء المهامي.	31
					طبيعة عملي تحول دون أدائي لمهامي الأسرية.	32
					لا أعمل في مجال اختصاصي.	33
					وقت الاستراحة ضيق.	34
					لا يوجد تحديد لمهامي.	35
					تتطوي وظيفتي على أداء أعمال قد ترضي بعضهم ولا ترضي البعض الآخر.	36
					الأعمال التي أقوم بها تفوق طاقتي.	37
					أشعر أن عملي روتيني ممل.	38
					أقضي وقت طويلا في عملي.	39
					تشعب مهامي يحد من حماسي في العمل.	40
					كثرة الإزعاج في مكان العمل	41
					يتسم مكان العمل بالفوضى	42
					يفتقر مكان العمل إلى النظافة	43
					عدم توفر وسائل العمل بشكل كافي	44
					عدم توفر وسائل الراحة والرفاهية (ماء الشرب، قهوة، كراسي مريحة)	45
					المسافة بين العمل والسكن طويلة	46
					الإضاءة غير مناسبة	47
					أنظمة التكييف غير كافية	48
					أجد صعوبة في التعامل مع زملائي في العمل.	49
					أشعر أنني لا أستطيع التحكم في وقت العمل.	50
					أشعر بضيق الصدر عندما أكون في العمل.	51
					أخاف من الخطأ أثناء أدائي للعمل.	52
					أجد صعوبة في تقبل قرارات رئيسي في العمل.	53
					أشعر بالتعب عند نهاية الدوام.	54
					لا أتقبل انتقادات رئيسي في العمل.	55
					أجد صعوبة في فهم التعليمات الموجهة لي.	56
					أبحث عن المبررات للتغيب عن العمل.	57
					أفكر في تقديم استقالتي.	58
					أشعر أن عملي لا يحقق طموحاتي.	59

ملحق رقم (03): الاستمارة الاستبائية الثانية للدراسة في صورتها النهائية.

المتعلقة بانعكاس مصادر ضغوط العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة.

يرجى وضع علامة (x) أمام كل عبارة في الخانة التي توافق رأيك مع ترك

الخانات فارغة في حالة عدم توفر الإجابة الدقيقة.

الرقم	العبارة	الاختيارات				
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	لا يتم تقييم أدائي بصورة منصفة وهذا ما أدى إلى انخفاض أدائي.					
02	لا نطلع على نتائج تقييم أدائنا في العمل وهذا ما أسهم في انخفاض دافعيته للعمل.					
03	ليست لدى صلاحيات كافية تخولني للقيام بعملية بدقة.					
04	ضعف التواصل بين الرؤساء والمرؤسين أسهم في انخفاض مستوى أدائي.					
05	التشدد في تطبيق التعليمات أعاق من إسهامي لتحسين أدائي في عملي.					
06	إحساسي بعدم الاستقلالية في العمل يدفعني لعدم الرغبة فيه.					
07	نقص تبادل المعلومات قلل من مبادرتي في العمل.					
08	قلة الراتب الذي أتقاضاه أسهم في شعوري بانخفاض نشاطي في العمل.					
09	عدم حصولي على ترقية أسهم في انخفاض مستوى أدائي.					
10	لا تهتم الإدارة بتدريبنا على الأجهزة والبرامج الحديثة التي تساعدنا على إنجاز العمل بسهولة.					
11	عدم وجود المساواة في مكان العمل ينقص من دافعيته للعمل					
12	الجو السائد في مكان العمل لا يشجع على إنجاز العمل بصورة جيدة.					
13	غياب التحفيز الكافي ينقص من دافعيته نحو العمل.					
14	ضعف التواصل بيني وبين رئيسي في العمل أسهم في انخفاض أدائي في العمل.					
15	انتقادات رئيسي المتكررة تنقص من دافعيته للعمل					
16	يتوقع مني رئيسي في العمل جهدا أكبر من طاقتي وهذا ما يرهقني.					
17	فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى إنجازي للعمل.					
18	الصراعات الشخصية تحول دون أدائي لعملتي					
19	قليلًا ما نتشارك في إنجاز الأعمال مع الزملاء وهذا ما يؤثر على أدائي لوظيفتي.					

					20	قليلا ما نتناقش مع الزملاء لحل المشاكل الخاصة بالعمل وهذا ما ينقص من اهتمامي بعلمي.
					21	كثرت النزاعات مع الآخرين (طلاب، زملاء، مسؤولين) تشعرني بعدم الرغبة في العمل.
					22	لا أتلقى مساندة من الزملاء وهذا ما ينقص من تفاعلي داخل مكان العمل.
					23	متطلبات وظيفتي متشعبة وهذا ما أدى إلى نقص معرفتي للطريقة السليمة لأداء عملي.
					24	أرى أن أعباء العمل تفوق طاقتي وهذا ما أدى إلى شعوري بالإرهاق الدائم.
					25	أحتاج وقت أكبر مما هو متاح لأدائي مهامتي بصورة أفضل.
					26	أرى أن متطلبات العمل تزداد تعقيدا مع مرور الوقت
					23	متطلبات وظيفتي متشعبة وهذا ما أدى إلى نقص معرفتي للطريقة السليمة لأداء عملي.
					24	أرى أن أعباء العمل تفوق طاقتي وهذا ما أدى إلى شعوري بالإرهاق الدائم.
					25	أحتاج وقت أكبر مما هو متاح لأدائي مهامتي بصورة أفضل.
					26	أرى أن متطلبات العمل تزداد تعقيدا مع مرور الوقت
					27	كثرت الإزعاج في مكان العمل لا تساعد على أداء العمل بسهولة.
					28	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الوسائل اللازمة للعمل.
					29	توجد مكاتب وأجهزة كثيرة لا تساعد على أداء العمل بسهولة.
					30	مكان عملي بعيد عن مقر إقامتي وهذا ما يجعلني دائم التأخير.
					31	لا تهتم الإدارة بتزويدنا بالأجهزة البديلة لما هو غير صالح وهذا ما يعطل إتمام العمل.
					32	درجة الحرارة والرطوبة تؤثر على انجازي لعلمي.
					33	أشعر بالملل في مكان العمل وهذا ما يدفعني إلى أخذ إجازات متكررة.
					34	عملي لا يحقق طموحاتي وهذا ما ينقص من معنوياتي اتجاه عملي.
					35	أعاني من الإرهاق الجسدي وعدم القدرة على أداء عملي بشكل جيد.
					36	أكثر من التفكير بمشاكل الشخصية أثناء قيامي بعلمي.
					37	أواجه صعوبة في التركيز وهذا ما يشعرني بعدم الرغبة في العمل.
					38	ينقصني التفوق في العمل والقدرة على تقديم الأفضل لعلمي.
					39	خوفي من ارتكاب الأخطاء في العمل تنقص من كفاءتي.
					40	لا أعرف جيد الطريقة الصحيحة لأداء ما أنا مكلف به من أعمال.

ملحق رقم (04): أسماء السادة الأساتذة المحكمين للاستمارتين المتعلقةتين:

الاستمارة الأولى والمتعلقة: مصادر ضغوط العمل لدى الموظفين بمصالح التدريس.

الاستمارة الثانية والمتعلقة: بانعكاسات ضغوط العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس.

الرقم	اسم الأستاذ	التخصص	الجامعة
01	أ.د/ نور الدين تاويريريت	علم النفس	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	أ.د/ عبد العالي دبلّة	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	أ.د/ نصر الدين جابر	علم النفس	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	أ.د/ الطاهر الإبراهيمي	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
05	أ.د/ رشيد زوزو	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
06	د/ زهير عبد الوافي بوسنة	علم النفس	جامعة محمد خيضر بسكرة
07	د/ سليمان صباح	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة

