

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
عنوان المذكرة:

ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأطباء

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عشعاشة مستغانم - ولاية مستغانم -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

الأستاذ ذرذاري محمد

إعداد الطالب:

- منداس أمين

لجنة المناقشة

الأستاذ ذرذاري محمد

الأستاذ صديق خوجة

الأستاذ زكيو مصطفى

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021/2020

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
عنوان المذكرة:

ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأطباء

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عشعاشة مستغانم - ولاية مستغانم -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:
الأستاذ ذرذاري محمد

إعداد الطالب:
- منداس أمين

لجنة المناقشة

جامعة مستغانم

الأستاذ ذرذاري محمد

جامعة مستغانم

الأستاذ صديق خوجة

جامعة مستغانم

الأستاذ زكيو مصطفى

السنة الجامعية: 2021/2020

شكروعرفان

سبحان الله والحمد لله، نحمده وشكره شكرا عظيما، الذي أنعم علينا من فضله، ووفقنا ويسر أمرنا، وسدد خطانا، في استكمال هذا البحث.

بعد شكر الله تعالى، على كريم فضله وحسن توفيقه لنا على إنجاز هذا البحث، فإنه يشرفنا أن نتقدم بخالص تشكراتنا وتقديرنا واحترامنا إلى أستاذنا الفاضل "درداري محمد" حفظه الله ورعاه

وفي الأخير نسأل الله العلي القدير أن ينفع بهذا العمل قارئه، وأن يتقبله في ميزان الحسنات، إنه سميع قريب مجيب الدعوات.



إهداء

هدي ثمرة جهدي هذا إلى : من كان لي السند الأعظم و المرافق الدائم إلى من تحمل

من اجلنا مشاق الحياة وأعباء الدنيا *والدي الغالي العيد *

إلى حاملة الحب في بريق عينيها .إلى مخبئة الحنان بين أحضانها و عازفة سمفونية

الأمل *أمي الغالية

الى شلة الحب و الوفاء صديقي زبالح محمد ومرابط عبد القادر

اضافة الى كل زملائي وزميلاتي و اساتذتي بالجامعة

و اتمنى لهم التوفيق في حياتهم .

ملخص الدراسة

تم اختيار هذا الموضوع لأنه يمس التنظيم والعمل، كما يندرج تحت اهتماماتنا في قطاع عمومي خدماتي.

أما الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للأطباء بالمستشفى، من خلال تأثير مصادر ضغوط العمل و بيئة العمل الداخلية والوظيفية الاجتماعية الصعبة على الأداء الوظيفي للأطباء بالمؤسسة العمومية الإستشفائية .

- استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة على جمع البيانات بالإضافة إلى شرح مجموعة من المعلومات عن الضغوط وعلاقتها بالأداء وتوصلنا في الأخير إلى أهم النتائج :
- وجود علاقة بين مصادر الضغوط والأداء الوظيفي (غموض الدور عبئ الدور مشاكل التنظيمية...).
- وجود آثار سلبية للضغوط على الأداء الوظيفي وصحة العمال (الأطباء)
- وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي (بيئة العمل ووسائل العمل والأمن داخل بيئة العمل وغيرها)
- وجود علاقة بين الوضعية الاجتماعية الصعبة والأداء الوظيفي للأطباء بما فيه (الظروف الاجتماعية الأجر السكن والنقل والترقية)
- ثم توصلنا إلى مجموعة من التوصيات عن ضغوط العمل والأداء الوظيفي للأطباء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عشعاشة مستغانم .

Abstract:

This topic was chosen because it touches the organization and work as it falls under our interests in a public service sector.

The main objective of this study is to know the relationship between work stress and job performance of hospital doctors through the influence of sources of stress on job performance and to determine a relationship between the internal work environment and the reflection of the difficult social situation on the job performance of doctors in the public hospital institution.

The descriptive approach was used in the study which was based on observation and interview on data collection. We explained a set of information on stress and its relationship to cognitive performance, and in the end it is classified into the most important results:

- There is a relationship between sources of pressure and job performance (role ambiguity, role burden, organizational problems....)

- Negative effects of stress on job performance and health of workers (doctors)

The existence of a relationship between the internal work environment and job performance (work environment, work means, security, etc...).

- There is a relationship between the difficult social situation of doctors and job performance, including (social conditions, wages, housing, transportation and promotion).

- Finally, we concluded that there are some recommendation about work stress and job performance for doctors in the public hospital institution Achacha Mostaganem.

قائمة المحتويات:

الإهداء.....	
الشكر.....	
ملخص البحث.....	
محتويات	
البحث.....	
قائمة الأشكال	
والملاحق.....	
مقدمة.....	1

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية.....6
2. فرضية الدراسة.....6
3. أهداف الدراسة.....7
4. أسباب إختيار الموضوع.....8
5. أهمية الدراسة.....8
6. تحديد مفاهيم الدراسة.....9
7. الدراسات السابقة.....11
8. خلاصة الفصل.....14

الفصل الثاني: الجانب النظري : ضغوط العمل ومهنة الطب

- تمهيد.....21
- مفهوم ضغوط العمل.....22
- المقاربات النظرية حول تفسير ضغوط العمل.....27
- مصادر ضغوط العمل.....27
- مظاهر وآثار ضغوط العمل.....37
- الأساليب المتبعة للتقليل من ضغوط العمل.....39

44	تعريف مهنة الطب.....
45	المتطلبات التعليمية للطبيب.....
45	أخلاقيات مهنة الطب.....
46	محظورات على عمل الطبيب.....
47	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

49	تمهيد.....
50	مفهوم الأداء وآداء العاملين.....
52	محددات الأداء الوظيفي.....
53	أنواع الأداء.....
54	العوامل المؤثرة على الأداء.....
55	أبعاد الأداء.....
56	تقييم الأداء الوظيفي.....
56	تعريف تقييم الموارد البشرية- الأفراد.....
58	أغراض تقييم الأداء.....

60.....	القائمون بعملية تقييم الأداء.....
63.....	محاوّر تقييم الأداء.....
64.....	طرق تقييم الأداء.....
71.....	مشكلات تقييم أداء العاملين.....
73.....	إجراءات تحسين مستوى الأداء.....
74.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة

78.....	تمهيد.....
78.....	التعريف بميدان الدراسة.....
79.....	مجالات الدراسة.....
80.....	منهج وعينة الدراسة.....
81.....	أدوات جمع البيانات (الملاحظة والمقابلة).....
82.....	عرض و تحليل نتائج الفرضيات.....
86.....	الإستنتاج العام للدراسة.....
88.....	التوصيات.....
89.....	خاتمة.....

90..... قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

38..... جدول شكل رقم (01) يمثل التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل على المنظمة

97..... الملاحق

97..... دليل المقابلة

99..... المخطط التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية - عشعاشة - مستغا

100..... الصورة رقم 1 و 2

101..... الصورة رقم 3-4

مقدمة:

تشهد المجتمعات على اختلاف أنواعها تزايداً في عدد وحجم التنظيمات التي أصبحت سمة من سمات العصر الحديث. ومما لا شك فيه أن قوام هذه التنظيمات يمكن في مدى تحكمها وحسن إدارتها الموارد البشرية بإعتبارها مصدر نجاحها أو فشلها وأمام هذه التغيرات الحاصلة خصوصاً في ظل الانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي صار لزاماً على العامل أن ينتج أكثر ويعمل أطول للبقاء في وظيفته. وفي ظل هذه التغيرات والتطورات يجد العامل نفسه في مواجهة ضغوط مهنية تفرضها عليه البيئة العملية والتنظيمية والاجتماعية والشخصية.

ومما لا شك فيه أن ضغوط العمل أصبحت اليوم من مظاهر الحياة العملية، التي لا يمكن تفاديها نهائياً، ونظراً لسليبيتها إهتم الباحثون والمفكرون في شتى العلوم وبالأخص في الإدارة السلوك التنظيمي، كونه يخص المورد البشري لما تخلفه هذه الضغوط من آثار سلبية على العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال. وهذا ما دفع الباحثين في هذا المجال إلى وضع استراتيجيات فردية وتنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل قصد التقليل من آثارها السلبية وبالتالي زيادة أداء الموظف.

وبما أن المستشفيات خاصة العمومية منها تعتبر من المؤسسات التي تمتاز بكثرة العمل، من أجل تقديم الخدمات الصحية فإنها تتطلب إهتماماً وتركيزاً كبيرين من العاملين من أجل تأدية عملهم بكفاءة وعلى أكمل وجه، لذا يصبح العامل هنا يعاني من ضغوط في العمل من عدة مصادر المتعلقة بالعمل مما تأثر على أدائه خاصة.

وقد تطرقنا في بحثنا هذا إلى مختلف الجوانب المحيطة بالموضوع حيث تحتوي الدراسة على ثلاثة جوانب رئيسية: الجانب المنهجي، النظري والميداني مقسمة إلى أربعة فصول.

عالجنا في الفصل الأول الخطوات المنهجية للدراسة ، أما الفصل الثاني تناولنا ضغوط العمل و مهنة الطب ، اما الفصل الثالث تناولنا فيه الاداء الوظيفي فيه ،اما الفصل الرابع الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الأول: الجانب المنهجي

1. الإشكالية

2. فرضية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أسباب اختيار الموضوع

5. أهمية الدراسة

6. تحديد مفاهيم الدراسة

7. الدراسات السابقة

8. خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإطار المنهجي للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي بشكل خاص، وفي هذا الفصل نسعى إلى وضع الخطوات المنهجية محددة نبرز فيها إشكالية دراستنا والتي من خلالها نطرح تساؤلات فرعية، وحددنا الفرضيات التي وضعت كأجوبة مؤقتة للتساؤلات المطروحة قيد الدراسة، وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة، ، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة، كما حددنا أسباب اختيار الموضوع وأهميته والهدف من الدراسة.

1- الإشكالية

إن الموظف أو العامل أساس نجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله، بإعتباره القادر الوحيد على إدارة الموارد الأخرى بالمنظمة. الأمر الذي إستلزم الإهتمام به ومتابعة مستوى أدائه وما يعانيه من ضغوط العمل، بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وأدائه في المنظمة.

فقد أشارت جملة الدراسات إلى صعوبة وجود مهنة خالية من الضغوط ولكن تختلف هذه الضغوط من مهنية إلى أخرى ومن شخص لآخر، وذلك لإختلاف مصادر هذه الضغوط في المهن المختلفة، واختلاف الإستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر، نظرا لإختلاف الفروق الفردية فيما بينهم.

فقد تتعرض المنظمات إلى العديد من الضغوط التي إزدادت وتنوعت أسبابها ومصادرها نتيجة عوامل كامنة في بيئة العمل.

وتعد المؤسسة العمومية الإستشفائية من ضمن المؤسسات التي تتعرض في عملها لمصادر متعددة من الضغوطات، و ذلك نظرا لطبيعة أعمالهم وخطورتها، وهذا ما يؤثر في نفسية العمال ويعرقل سعيه إلى تحقيق أهدافه والتفوق في إنجاز المهام المطلوبة منه.

لذا فإن دراستنا سنتناول ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأطباء في المؤسسة العمومية الإستشفائية عشعاشة مستغانم، وبناءا على ماسبق تتركز إشكاليتنا حول تساؤل رئيسي مفاده: هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى أطباء المؤسسة العمومية الإستشفائية عشعاشة مستغانم ؟

2- الفرضيات: يقوم هذا البحث على :

الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين مصادر الضغوط والأداء الوظيفي.

وتندرج هذه الفرضية ضمن ثلاث أسئلة فرعية:

هل هناك علاقة بين توتر العلاقات بين العمال والأداء الوظيفي؟

هل هناك علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي؟

هل هناك علاقة بين عدم ملاءمة الدور والأداء الوظيفي؟

هل يؤثر المناخ التنظيمي على قدرة العامل على الأداء؟

الفرضية الثانية:

توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي

وتندرج هذه الفرضية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين نقص وسائل العمل والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة بين عدم تنظيم مكان العمل والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة بين مناخ العمل والأداء الوظيفي؟

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين الوضعية الاجتماعية الصعبة للأطباء والأداء الوظيفي

وتندرج هذه الفرضية إلى أسئلة فرعية:

- هل توجد علاقة بين الأجر والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة بين نقص التعويضات والأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة بين إنعدام السكن الوظيفي والأداء؟
- هل توجد علاقة بين الخدمات الاجتماعية والأداء الوظيفي؟

3- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي.
- معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل وأداء العاملين.
- التعرف على تأثير الوضعية الاجتماعية الصعبة على أداء الأطباء العاملين في القطاع العمومي.

- تحديد الآثار التي تخلفها ضغوط العمل على أهداف المنظمة.
- الوصول إلى نتائج ونصائح للتخفيف من ضغط العمل .
- معرفة مدى تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي.
- الوصول إلى العديد من الحقائق والأبحاث في هذا الموضوع.

4- أسباب اختيار الموضوع:

- من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع تجعله يختار مشكلة بغرض دراستها والكشف عن مختلف نتائجها، وتلك الأسباب والدوافع تعبر عن مدى إحساسه بالمشكلة ورغبته في دراستها، والوصول إلى الإجابات والتساؤلات التي تطرحها.
- ومن أهم الأسباب التي أدت إلى طرح هذه المشكلة:
- محاولة الكشف عن أسباب ومصادر ضغوط العمل وعلاقتها بأداء العمال في القطاع الصحي.
 - محاولة إعطاء حلول لهذه المشكلة التي تعرقل المنظمات في هذا العصر .
 - محاولة الوصول إلى بعض الحقائق التي تمكننا من تحليل الواقع المعاكس للعامل في بيئة العمل.
 - محاولة معرفة طرق التعامل مع ضغوط العمل التي تواجه الأطباء.
 - الرغبة في تحديد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأطباء.
 - تقديم مزيد من الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع.

5- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- الكشف عن العلاقة الجيدة بين الضغط المهني والأداء الوظيفي لدى الأطباء من خلال محاولة إيجاد حلول منطقية و إقتراحات للتقليل من الضغوطات.
- الكشف عن الظروف المهنية والاجتماعية التي تؤثر على الأداء.

- الكشف عن مسببات هذه المشكلة التي تواجه المنظمات .

- محاولة إعطاء حلول لهذه المشكلة لتفادي سلباتها وتحسين أداء العمل.

- توجيه المسؤولين بأهمية هذا الموضوع وآثاره على المنظمة.

- معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل وأداء العمال.

6- تحديد المفاهيم:

الضغط لغة: يعني القهر و الإضطراب والضغط بمعنى الضيق والشدة والمشقة.¹

إصطلاحاً: هي حالة ذاتية تحدث إضطراباً نفسياً أو جسمى بسبب جملة من المتغيرات و المؤثرات التي تؤثر في سلوك العاملين في تكيفهم وفي تعاونهم وأدائهم.²

كما يعرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي على أن ضغوط العمل هي مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد العمال في العمل في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط.³

مفهوم الأداء:

لغة: يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل معين ويقال أدى العمل بمعنى قام به.⁴

اصطلاحاً: يعرف الأداء على أنه درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁵

كما يعرف الأداء بأنه قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي تتكون من عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة بها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.⁶

¹ عبد العزيز عبد المجيد، سيكولوجية مراجعة الضغوط في الرياضة، مركز النشر، القاهرة، 2005، ص 18.

² ناصر قسيبي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، الديوان الوطني للمطبوعات، الجزائر، 2011، ص 66.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص 309.

⁴ العبيد قيس، التنظيم مفهوم والنظريات والمبادئ، دار الفكر للنشر، القاهرة، 1997، ص 173.

⁵ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الإسكندرية، 2000، ص 215.

مفهوم الدور:

لغة: قام بالدور أي الاضطلاع بمهمة.⁷

اصطلاحاً: يعرف الدور بأنه سلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركز الفرد بينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة و أما الدور فيشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعات الآخرين منه هذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد و الآخرين للحقوق و الواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي و حدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة.⁸

مفهوم الموظف : هو أي شخص أو هيئة اعتبارية تقوم بعمل إداري ينطوي على تخطيط تخطيطها وشيئا كثير من حرية التصرف فيما يتعلق بالكيفية و الطريقة التي سينجزها ذلك العمل.⁹

مفهوم الوظيفة:

لغة : " ما يقدر من عمل في زمن معين و تدل على المنصب أو خدمة معينة.

إصطلاحاً: هي وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعية مع بعضها في المضمون و الشكل و يمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر".¹⁰

و تعرف أنها كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات و المسؤوليات توجب شاغلها إلتزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق و المزايا الوظيفية.

مفهوم المؤسسة الخدمائية: هي نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص و الوسائل المنظمة و المتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات الزبائن.¹¹

التعريفات الإجرائية:

⁶ عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، 2003، ص 22.

⁷ المنجد الأبجدية، دار المشرق، بيروت ط 05، 1987، ص 459.

⁸ أحمد زكريا بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1993، ص 395.

⁹ نبيل عطاس، قاموس اfdارة، مكتبة لبنان، بيروت، 1983، ص 197.

¹⁰ أحمد زكريا بدوي، مصدر سابق، ص 395.

¹¹ أحمد شاكر عسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 15.

ضغوط العمل هي مجموعة الظروف التي تحيط بالعامل في بيئة العمل و تسبب عدم توافق بين العامل و مهنته مما يؤثر على الإنتاج لدى العامل .

وضوح الدور: هو مدى فهم العامل للمهام المخولة له مما يحقق أهداف المنظمة.

صراع الدور : هو شعور العامل بتعدد مصادر الأوامر و تضارب التعليمات الصادرة بتطبيق إجراءات سير العمل.

الأداء الوظيفي: هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له التي تحقق فيه أهداف المنظمة.

الأطباء: الطبيب هو الشخص المؤهل والمدرّب لعلاج المرضى أو هو الشخص الذي يحمل ترخيصا في ممارسة الأعمال الطبية وهما نوعان: الأطباء العوام والخواص.

7- الدراسات السابقة: تم الإطلاع على العديد من البحوث و الدراسات السابقة لإنجاز هذا البحث ولقد تم إختيار الأهم منها.

1) الدراسات الأجنبية الضغوط الإدارية و علاقتها بالأداء والرضى الوظيفي: وذلك ضباء حرص الحدود لمحافظة جدة و القطاعات التابعة لها الباحث سعد بن معتاد عايد الروقي في سنة 2003 دراسة مكملّة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايت للعلوم الأمنية.

تمحورت إشكالية الدراسة حول إبراز العلاقة بين الضغوط الإدارية و الأداء و الرضا الوظيفي وترجمت في تساؤل مفاده:

ماعلاقة الضغوط الإدارية بالأداء الوظيفي؟

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

- التعرف على مستوى الضغوط الإدارية لدى ضباط حرص الحدود بمحافظة جدة.

- كشف العلاقات بين الضغوط الإدارية و الأداء الوظيفي لدى ضباط حرص الحدود بمحافظة جدة.

أما بالنسبة لمنهج الدراسة فقد إستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي و إستخدم العينة مستعملا الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

أما بالنسبة للنتائج التي خلصت هذه الدراسة إلى:

- أكثر الضغوط التي تواجه أفراد المجتمع الدراسة يعود إلى نمط الشخصية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي.

استفادنا من خلال هذه الدراسة في وضع التصور العام للخطة إلى جانب الاستفادة من كل ما قدم فيها من تراث نظري متعلق بمتغيري الدراسة.

* تعتبر هذه الدراسة دراسة مشاهة لدراساتها حيث نسي إلى إعطاء تفسير آخر لهذه الظاهرة و كيفية التعامل معها و إضافة إلى إعطاء أبعاد أخرى عن تأثير بيئة العمل الداخلية والجانب الاجتماعي للعامل على الأداء وكذلك محاولة فهم العلاقة التشابكية بين مصادر ضغوط العمل و أداء العمال.

الدراسة الثانية : ضغوط العمل و أثرها على إتخاذ القرارات في القيادة الإدارية: في عدد من الأجهزة الأمنية و المدنية في مدينة الرياض للباحث عليا بن حمد بن سليمان النوشان سنة 2003 دراسة مكملة لشهادة الماجستير بقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية .

- تمحورت الإشكالية حول طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و عملية إتخاذ القرارات و ترجمت التساؤلات الآتية:

- ما أثر ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية ؟

- ما مدى إتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية إتخاذ القرارات؟

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط العمل لدى القيادات الإدارية أما بالنسبة إلى منهج الدراسة فقد إستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي و إستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات وقد خلصت هذه الدراسة إلى النقاط التالية :

- أن مستوى الضغوط لدى القيادات الإدارية لدى الأجهزة المدنية أعلى مما هو عليه لدى الأجهزة الأمنية.
- وجود تأثير سلبى لضغوط العمل وإتخاذ القرارات أي انه كلما زاد حجم ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية كلما إنخفض إتباعهم لخطوات عملية إتخاذ القرار.

* تم الإستفادة من هذه الدراسة في دراستنا من خلال مجموعة من المعلومات وسوف نسي إلى تطوير هذه المعلومات أكثر و محاولة إعطاء وإقتراح حلول لهذه الظاهرة ومحاولة التعامل معها من خلال تقديم المزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية.

الدراسة الثالثة: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للممرضين دراسة ميدانية بالقطاع الصحي بولاية ميله للباحثة آمال بن مرسى (2007، 2008) دراسة مكتملة لشهادة الماجستير تنمية الموارد البشرية بقسم علم الاجتماع والديمقراطية بجامعة قسنطينة .

تمحورت الإشكالية:

- ماهي مستويات ضغوط العمل التي يعاني منها الممرضون في القطاع الصحي وماهي آثارها على آدائهم الوظيفي.

- ماهي مستويات ضغوط العمل التي يعاني منها الممرضون في القطاع الصحي.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على ظاهرة ضغوط العمل ومحاولة فهمها والتعرف على أسبابها.

- التعرف على مختلف مصادر الضغوط وتوضيح انعكاس هذه الظاهرة على آدائهم.

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب إستخدامها الإستمارة والمقابلة كادوات جمع البيانات كما إعتمدت على عينة 125 ممرضا.

أما بالنسبة للنتائج فقد توصلت الدراسة إلى:

- من اهم مسببات الضغوط العمل لدى الممرضين في القطاع الصحي: ضعف العائد المادي وقلة فرص الترقية وعبئ العمل.

- إرتفاع ضغط العمل لدى الممرضين صاحبه إنخفاض في مستوى آدائهم.

* تعد هذه الدراسة متشابهة لدراسنا في المجال المكاني وقد تم الإستفادة منها في وضع تصور عام للدراسة إلى أننا نطمح إلى إعطاء تصور آخر للموضوع وذلك بإظهار العديد من العوامل المختلفة التي تسبب في ضغوط العمل داخل هذه المنظمة من بينها البيئة الداخلية والوضعية الإجتماعية للأطباء.

الدراسة الرابعة: دراسة ابن خير الدين 2011 علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية دراسة ميدانية بلدية العيونات تبسة رسالة ماجستير في علم الاجتماع التربوي جامعة بسكرة . كانت إشكاليته حول هل يوجد علاقة بين ضغوط العمل والرضى الوظيفي للمدرسين بالمؤسسة التربوية؟

كان هدف هذه الدراسة الوقوف على عوامل ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدارس والواجب معرفتها وحصرها للرفع من رضا المدرسين. إعتد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع إستخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والإستبيان حيث توصل إلى النتائج و التي تمثلت في أن واقع العلاقة بين العمل الكلي والرضا الوظيفي العام للمدرسين في مجال الدراسة ووفق المحاور المختارة وإعتداد معامل الارتباط الرئيسي (سبيرمان) تبين وجود علاقة عكسية متوسطة إرتباطها بين العمل والرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات أن واقع العلاقة بين ضغوط العمل الكلي وعدم الرضا الوظيفي العام للمدرسين في مجال الدراسة .

إعتداد نتائج معامل الارتباط الرئيسي سبيرمان يتبين وجود علاقة إرتباطية متوسطة طردية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات في مجال الدراسة.

إستفدنا من هذه الدراسة في وضع الإطار العام للدراسة إذ نطمح إلى زيادة إثراء هذا الموضوع بمجموعة من المعلومات من خلال تفسير العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعمال وكذلك وضع الأسباب التي تؤثر في الأداء والتعرف على العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

8- خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم في هذا الفصل يتضح أن الجانب المنهجي يمثل مدخل أساسي الذي يتخذه الباحث في دراسة الموضوع، وذلك من خلال جملة من الخطوات المنهجية التي من خلالها يتم بناء موضوع الدراسة، وانطلاقا من تحديد إشكالية وصياغة الفرضيات وعرض مختلف المفاهيم وتوضيحها بدقة متناولا في ذلك بعض الدراسات السابقة التي تساعد على التأكد من إمكانية إجراء الدراسة، بالإضافة إلى عرض أسباب وأهمية اختيار موضوع الدراسة وأهدافه.

الفصل الثاني: الجانب النظري

ضغوط العمل ومهنة الطب

1. تمهيد

2. مفهوم ضغوط العمل و المقاربات النظرية حول تفسير

ضغوط العمل

3. مصادر و مظاهر وآثار ضغوط العمل

4. الأساليب المتبعة للتقليل من ضغوط العمل

5. تعريف مهنة الطب

6. المتطلبات التعليمية للطبيب

7. أخلاقيات مهنة الطبيب

8. محظورات على أداء و عمل الطبيب

9. خلاصة الفصل

تمهيد:

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

والجدير بالإشارة أنها أصبحت لا تقتصر على مهنة أو عمل معين بل أصبحت شائعة في مؤسسات عدة لكنها تختلف باختلاف البيئات أو من خلال مستويات تأثيرها.

سنحاول من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على هذا المفهوم مبرزين ماهيته ومصادره والآثار المترتبة عنه، و آليات العامل معه، إضافة إلى تعريف مهنة الطب والمتطلبات التعليمية للطبيب وأخلاقيات مهنة الطب، ومحضورات هذه المهنة.

1/ مفهوم وعناصر ضغوط العمل :

1-1 مفهوم ضغوط العمل :¹

إن تعدد المثيرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية جعلت إنسان العصر يتأثر بهذه المثيرات ، و لا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة أو العامة ، بل ينتقل إلى بيئة العمل، و يتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلق و سهل الإستشارة و الانفعال الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي و علاقته مع زملائه و رؤسائه و ربما صحته النفسية و الجسدية ، في هذا المطلب سنلقي الضوء على ماهية ضغوط العمل في المؤسسة و نتطرق فيه إلى مفهوم ضغوط العمل و أنواعه و كذلك الأسباب و المصادر المؤدية لظهور مثل هذه الضغوط في ميدان العمل.

ترجع كلمة ضغوط stress إلى الكلمة اللاتينية stringer و التي تعني يسحب بشدة و قد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني إكراه و قسر، و جهد قوي، و إجهاد و توتر لدى الأفراد أو الأعضاء الجسم أو قواه العقلية.

كما أن الضغوط هي مفاهيم جاءت من الفيزياء و هي بهذا المفهوم تعني المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد ، أما في علم النفس فتعني الضغوط المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف و يتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله و تتمثل الضغوط النفسية في القلق ، و الإحباط ، الصراع و النزاع ، عدم الإرتياح و الشعور بالألم.

و لا شك أن هذه الضغوط عادة ما تقود الى العديد من المشكلات النفسية و الجسدية التي تجعل الفرد غير قادر على العطاء و الإنتاجية و خصوصا في مجال العمل.

يرى كويك أن الضغوط تتخذ أصولا من المتطلبات التنظيمية و الحياة الشخصية ، فأى متطلبات سواء كانت طبيعية و فسيولوجية أو نفسية تعد من برامج العيش و الحياة تعرف بأنها مثيرات ضاغطة ، و استجابة الضغوط تظهر كنتيجة لتفاعل الفرد و رد فعله للمثيرات الضاغطة.

و يعرف مفهوم الضغوط على أساس انه المثيرات النفسية و الفسيولوجية التي تضغط على الفرد و تجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف و تحول دون أدائه بفعالية ، و في الواقع هناك تعريفات عديدة للضغوط بجانب التعريفات التي أوردناها هنا ، و لكن أغلب التعريفات تذكر أن الضغط يتسبب بواسطة مثير خارجي و ذلك المثير يمكن أن يكون مثيرا ماديا أو نفسيا ، و الفرد عادة ما تكون لو استجابة ما لذلك المثير ، و عليه فالضغط هو قابلية الفرد للتأقلم و الإستجابة مع المثير الخارجي الذي يضع مطالب نفسية و مادية تفوق طاقة الفرد للإستجابة لتلك المطالب .²

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "ضغوط و صراعات العمل"، 2006، ص 2.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 2.

أما العالم سلاي فعرف الضغوط على أنها " أمراض التكيف " و الضغوط هي عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد الى منع حدوثها مرة أخرى كما يسعى الى تناسيها .¹

وكذلك عرف الضغط بأنه " مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له " ، وأشار إلى ضغط العمل بأنه يعكس التوافق الضعيف بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله ، وإلى انه يحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدراته لمواجهة متطلبات المحيط تمثل عبئا كبيرا عليه ، فمتغيرات المحيط تسبب ضغط العمل.

في حث يعرف سيلاغي و آخرون ضغوط العمل " بأنها تجربة ذاتية تحدث إحتلال نفسي لدى الفرد و تنتج عن عوامل البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".²

إن الضغوط هي حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق ، كما تتسم بالشعور الضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة.

من المعروف بأن ضغوط العمل هي المصادر التي توجد في مجال العمل و تفرض كم زائد من التعب و القلق على العاملين ، و يترتب على هذا درجة عالية من التوتر و الضيق ، بحيث يسعى الفرد لتجنبها و التقليل منها.

أما العالم " براون " فعرف ضغوط العمل على أنها " إستجابات نفسية و جسمية و سلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها".³

و بصفة عامة يمكن تعريف ضغوط العمل على أنها:

"حالة عدم التوازن بين متطلبات البيئة و قدرات الفرد على الاستجابة لتلك المتطلبات

4 . "

¹ فرح ياسر أحمد "إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل " ، 2008، ص 174.

² ميسون سليم السقا أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار "رسالة ماجستير ادارة الاعمال ، 2009، ص 9.

³ عيسى ابراهيم المعشر "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين" رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم الإدارية ،قصة ادارة الأعمال الاردن ، 2009،ص16.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مرجع سبق ذكره ،ص 1 .

أولاً: المقاربات النظرية حول تفسير الضغوط

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

1- نظرية "هانز سيلبي":

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

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

- **الفرع:** ويظهر فيه الجسم تغيرات و استجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط ويكون الضاغط شديداً.
- **المقاومة:** وتحدث عندما يكون التعرض للضاغط متوازماً مع التكيف فتختفي التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف.
- **الإجهاد:** مرحلة تعقب المقاومة ويكون فيها الجسم قد تكيف، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفذت وإذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة فقد ينتج عنها أمراض تكيف.

2- نظرية "سبيلبرجر":

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

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

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

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

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

قدم كل من "لازاروس" و "كوهين" هذا النموذج عام 1970 والذي أسمىه بنموذج التقدير أو التقييم المعرفي و فيه ميزا بين نوعين من هذا التقدير المعرفي هما: التقدير الأولي: عبارة عن إدراك الفرد للمواقف الضاغطة. التقدير الثانوي: عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق التي يتبعها الفرد في مواجهته لتلك المواقف الضاغطة . هذا وقد فرقا بين نوعين من المواقف الضاغطة هما:

المواقف الضاغطة الخارجية: تتمثل في الأحداث البيئية المحيطة بالفرد.

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

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

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

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

يميز " موراي " بين نوعين من الضغوط هما:

- ضغط بيتا : BETA STRESS ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.
- ضغط ألفا : ALPH STRESS ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي.

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

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

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

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

اقترح كل من "فرنش"، "روجرز" و"كوب" هذه النظرية عام 1974 على اثر الدراسات التي أعدها معهد البحث الاجتماعي بجامعة "متشجان". وتشير هذه النظرية إلى وجود نوعين من عدم الملائمة بين الفرد و البيئة الشيء الذي قد يؤثر سلبيا على صحة الفرد و أدائه الوظيفي هما :

● عدم تطابق حاجات الفرد و توقعاته مع مكافآت المنظمة أو الوظيفة التي يشغلها .

● عدم تطابق قدرات الفرد و مهاراته مع متطلبات الوظيفة أو العمل .

يترتب على هذا الخلل تكون بما يسمى بضغوط العمل لدى الفرد العامل.²

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

6-نموذج بير و نيومان 1978:

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

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

7-نموذج جيسون و زملائه 1972 :

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

¹هارون توفيق الرشيد: الضغوط النفسية: طبيعتها- نظريتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص50.

²عبد الرحمن أحمد هيجان: ضغوط العمل: منهج شامل لمصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص58.

³ beehr A.T and J.E Newman: job stress, employee health and organizational effectiveness, A fact analysis model and literature review, Vol 31,1978, P670.

ويرى جيسون وزملاؤه أن الفروق الفردية هي التي تحدد مستويات التأثير بالنسبة لهذه الضغوط.¹

8- نموذج سيزلاقي و والاس 1987:

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

المصادر البيئية ، المصادر التنظيمية و المصادر الفردية .

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

ثالثا: مصادر ضغوط العمل:

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

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

1- المصادر التنظيمية:

تتمثل في الميكانيزمات و الآليات التي يوجدها التنظيم لتسيير موارده المادية و البشرية والمتمثلة في:

1-1- الاتصال:

يمكن تشبيه الاتصال داخل التنظيم بالقلب الذي يضخ المعلومات و الأفكار و الخطط و التعليمات والآراء عبر أجزاء التنظيم و الأطراف العاملة في إطاره لذلك نجد كلا من " دافيدز Davids " و " سكوت Scott " يؤكدان على أنه " بدون اتصال يتعذر أن يوجد تنظيم، ويتقدم الإنتاج الجماعي ذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل جماعة العمل، وبدون الاتصال لا توجد الجماعة، فهو الجسر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات " .³

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

² أندرو سيزلاقي و جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ت: جعفر أبو القاسم أحمد: الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، ط1، 1991، ص 182.

³ محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع والمنهج)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط 3، 1983، ص.441.

وعليه فإن أنساق الاتصال هي شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي، أما فيما يتعلق بعلاقة الاتصال بضغوط العمل سوف يتم شرحها و ذلك بعد عرض أهم اتجاهات الاتصال داخل التنظيم، على اعتبار أن هذه العملية الاجتماعية التنظيمية كما ورد في العديد من الأطر النظرية تعتبر من مقومات التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة داخل التنظيم ربما تكون من مسببات ضغوط العمل أيضا. وتتم عملية الاتصال داخل التنظيم وفقا للاتجاهات التالية:

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

الاتصال الهابط:

وفيه تنتقل المعلومات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وعادة ما يكون محتوى تلك الرسائل متضمنا إرشادات و توجيهات لكيفية أداء المهام، وتوضيح سياسات التنظيم، و التعريف بأهداف التنظيم، و لكن من المتوقع أن يحدث تغيير في محتوى الرسائل المتنوعة عبر المسار الهابط، إذا طال خط النزول أي إذا تعددت المستويات التي تنتقل عبرها الرسائل.

الاتصال الصاعد:

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

- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة المدير .

- أفكار حول تحسين سبل العمل.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.¹

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

1-1-2-الاتصال الأفقي:

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

وضمن هذا الاتجاه يوجد أيضا ما يعرف بـ:

¹ فرج شوقي وآخرون: علم النفس و مشكلات الصناعة ، القاهرة، دار غريب، 1997، ص.279.

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

الاتصال الأفقي المائل:

ويمثل هذا الاتصال في نقل رسائل بين مستويات تنظيمية أعلى و أدنى، و هو ليس اتصالاً رأسياً تماماً بل يأخذ شكلاً عرضياً مائلاً.

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

- تغيير محتوى الرسائل.

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

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

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

ويمكن القول أن تزييف المعلومات ربما يكون أكثر في الاتصال الصاعد لأن الأهداف والحاجات هنا خاصة بأعضاء التنظيم، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه: لماذا ومن المسؤول عن هذه السلوكيات الضارة بالتنظيم وأعضائه؟ في الحقيقة أن هذه المظاهر السلوكية (تزييف المعلومات وغيرها)، يقوم بها أعضاء التنظيم، ولكن التنظيم هو المسؤول عن ذلك، وربما سوف نبتعد في التحليل قليلاً ولكن نعتقد جازمين أن القيم التنظيمية التي يعتبرها البعض جوهر الثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة التي يمكن تعريفها "بأنها شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء التنظيم ، فهو يؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم....."² حيث أنه إذا ما تبني التنظيم قيماً معينة تحث على احترام القوانين ، ومعاينة أصحاب الأساليب الإلتوائية، فإن التنظيم يتوقع من أفراد أن يتبنوا هذه القيم ويعكسوها في سلوكهم- باعتبار أن القيم من محددات السلوك الإنساني -غير أنه إذا لم يستطع الأفراد تبني قيم التنظيم ، التي هي في الغالب قيم الإدارة فإن ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين ، ويظهر خاصة عندما يكون التنظيم يدعو إلى الإلتزام بقيم معينة ، في الوقت الذي تظهر ممارساته عكس ذلك وعليه تبرز بعض المظاهر السلوكية تعيق عملية الاتصال ومنها:

¹ فرج شوقي وآخرون: مرجع سابق، ص. 279.

² أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص. 414.

-الاعتماد على قضاء الحاجات الشخصية للرؤساء كوسيلة للحصول على المكاسب الوظيفية ويظهر هذا خاصة في الاتصال الصاعد.

-تضييع الوقت والجهد في مناقشات عقيمة.

-يظهر الشخص الذي يحقق مصلحته بأقل مجهود وأقل وقت.

- التكتّم عن بعض حاجات أعضاء التنظيم لأغراض شخصية.

وهذه المظاهر التي تعيق عملية الاتصال هي بمثابة سموم داخل البناء التنظيمي.

1-2- طبيعة الإشراف:

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

وتشير الدراسات والأطر النظرية إلى أن المشرف يؤثر بشكل ملحوظ في معظم النتائج المرتبطة بممارسة العامل لعمله، بمعنى أنه إذا كانت هذه العملية التنظيمية تمارس بشيء من التعسف والعشوائية فإنها من دون شك تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل وهذا ما أكدته دراسة "هندريكس 1989 HANDRIX" أن مصادر الضغط تأتي من الإدارة والإشراف السيئ في العمل¹.

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

وعليه نود التركيز هنا على عدم موضوعية النظام الإشرافي التي يمكن تحديدها من خلال عملية تقييم الأداء، التي تعتبر مسألة إستراتيجية بالنسبة للتنظيمات والأفراد. وما تجدر الإشارة إليه أنه من الصعب أن نؤكد على ضرورة قيام نظم للتقييم ، وما يرتبط بها من التحفيز والتشجيع والعقوبة على أسس علمية وموضوعية، لأن الواقع يحمل الكثير من القيود التي تعيق تحقيق هذا الهدف . ومن بين هذه القيود التي تعيق عملية التقييم، وبالتالي تزيد من عدم موضوعية النظام الإشرافي، وهذا ما أكدته دراسة "Longenecker 1987" هي:

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

- **القيود الثاني:** يتمثل في القيود النابعة من العلاقات الشخصية المباشرة واليومية بين القائم بالتقييم والأفراد موضع التقييم².

¹ عويد المشعان: مصادر الضغوط في العمل " دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 08، العدد 21، القاهرة، 1998، ص 116.

² أحمد صالح الدعيج ، عبد الناصر محمد حمودة :العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 05 ، العدد 02 ، الكويت، 1988، ص 297.

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

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

-3- حجم ساعات العمل:

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

1-4- الظروف الفيزيائية في بيئة العمل:

1-4-1- الإضاءة:

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

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

¹ نفس المرجع، ص 298.

1-4-2- التهوية:

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

1-4-3- الضوضاء:

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

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

1-5- الأجور والحوافز:

تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة، ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد من جميع النواحي... " وما لا شك فيه أن درجة رضاء الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعليه"².

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

2- المصادر الفردية:

استمراراً في الحديث عن مصادر ضغوط العمل ، والتي كان أولها المصادر التنظيمية، سنتعرض الآن إلى أهم المصادر على المستوى الفردي - لا نعتمد على تحليلات علم النفس - وأن الحديث عن هذا المستوى يستدعي الأمر التطرق في البداية إلى نقطة

¹ محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص. 202-204.

² نفس المرجع، ص. 206-208.

هامة، وهي أن الكلام عن مسببات ضغوط العمل لا يتم بمعزل عن فهم الفرد داخل الجماعة والتنظيم ، على اعتبار أن هذه المستويات تتفاعل فيما بينها بحيث يصعب الفصل بينها، وربما كان الفصل هنا لغرض التحليل فقط . ونود القول أنه توجد العديد من المؤشرات الدالة على هذا المستوى والتي من الممكن أن تساعدنا على معرفة ضغوط العمل ، إلى أنه تم الاعتماد في هذا المستوى -شأنه شأن المستوى التنظيمي- على المؤشرات التي سوف نذكرها لاحقاً ، حتى لا يتشعب موضوع البحث وتكثر تفرعاته ويصعب التحكم فيه ، وفيما يلي أهم هذه المؤشرات :

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

وما لا شك فيه أن مفهوم الدور كما ورد في التراث السيكولوجي استعاره علماء الاجتماع من المسرح، فلو نعقد مماثلة بين أعضاء التنظيم، والممثلين على خشبة المسرح يمكن القول أنه إذا كان الممثلون يؤدون أدواراً محددة ويشغلون مراكز واضحة على خشبة المسرح، ف كذلك أعضاء التنظيم يؤدون أدواراً ويشغلون مراكز. وإذا كان المطلوب من الممثلين احت ارم النص المكتوب، يتعين على أعضاء التنظيم إتباع القواعد والسياسات التنظيمية، ولما كان على الممثلين التفاعل والاستجابة مع أداء الممثلين الآخرين، فالأمر يتطلب من أعضاء التنظيم أن يكتفوا باستجاباتهم مع بعضهم البعض. وبالرغم من بساطة التشبيه إلا أنه ملائماً لفهم الأدوار في التنظيم ، أي أن لكل دور مجموعة توقعات، هذه الأخيرة التي تعتبر من العوامل الكامنة في العلاقات الاجتماعية على اعتبار أن على كل فرد عامل مشترك في عملية التفاعل الاجتماعي التزمات وتوقعات يشعر بها الطرف الآخر (جماعة العمل - التنظيم). أي أن دور الفرد في التنظيم يمكن القول أنه محصوراً بين عاملين هما : توقعات الفرد من التنظيم وتوقعات التنظيم من الفرد، فالعامل تكون له توقعاته بخصوص ما ينبغي أن يقدمه له التنظيم الذي يعمل فيه، وبالمقابل فإن التنظيم لديه كذلك توقعاته بخصوص ما الذي ينبغي أن يقدمه الفرد، وعليه إذا حدث عدم توافق بين الطرفين يحدث اللاتوازن.

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

2-1-1- صراع الدور:

لقد تعددت تعاريف صراع الدور ويمكن رصدها فيما يلي: يعرفه علي السلمي على أنه " ينشأ إذا تناقضت واختلفت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين ".¹ في حين يرى "الجوهري والخريجي" صراع الدور بأنه " موقف يجد فيه الفرد أن أدائه لدور معين على أكمل وجه يؤدي إلى تعطيل التوقعات الخاصة بدور آخر ، الأمر الذي يؤدي إلى إحساسه بالذنب ".²

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

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

وحسب " ريزون وزملائه Rizon et al " أن صراع الدور يشير إلى مواجهة الفرد لمواقف تفرض عليه تحقيق متطلبات متعارضة في آن واحد.¹

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

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

● تعارض حاجات الفرد مع متطلبات التنظيم:

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

● تعارض قيم الفرد مع قيم التنظيم الذي يعمل به :

تمثل القيم عادة الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة، وعادة يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها، وبالتالي عجز المنظمة على تحقيق أهدافها، فعلى سبيل المثال نجد الكثير من الأشخاص الملتزمين دينياً والذين يعملون في البنوك، أنه من الصعب عليهم القيام بواجبهم في البنك في الوقت الذي يحافظون فيه على قيمهم التي تتعارض مع الدور المطلوب منهم وخاصة معاملات الربا المحرمة شرعاً.²

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

2-1-2- غموض الدور:

يمثل غموض الدور عدم التأكد فيما يتعلق ب: لماذا يعمل الفرد؟ ومتى؟ وكيف؟ ويمكن أن يحدث غموض الدور انطلاقاً من عدة مجالات منها: مسؤولية العامل، مصادر السلطة، تقييم المشرف، والتغييرات التنظيمية وغيرها. وحسب سيزلاغي و ولاس "أن غموض الدور عبارة عن عدم وضوح واجبات الوظيفة ومسؤولياتها أمام العامل."³

وهناك من يرى " أن غموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء دوره في التنظيم ، أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته."⁴

¹ عبد الناصر محمد حمودة: تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومتربطاته على المروسين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 01، الكويت، 1996، ص.67.

² عبد الرحمان بن أحمد الهيجان: مرجع سبق ذكره، ص.177-178.

³ عبد الناصر محمد حمودة: مرجع سابق، ص.66.

⁴ عويد المشعان: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 19، العدد 12، الكويت، 2000، ص.68.

ويمكن القول أن غموض الدور ينشأ لدى العامل ويكون مصدرا لضغوط لديه عندما يكون محروما من التغذية المرتدة " Feedback" التي تبين له نتائج أدائه. ويمكن حصر أسباب غموض الدور فيما يلي:

- "عدم إيصال المعلومات الكافية إلى العامل، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المدراء والمشرفين، هذا الخلل في المعلومات الذي كثيرا ما يحدث مع العامل الجديد، فيجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.
- تقديم المعلومات الغير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى العامل، وخاصة في الحالات التي تكون فيها هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة.
- عدم وضوح النتائج المترتبة عن الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز العامل الأهداف المطلوبة منه أو أن تحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة.¹ وعليه يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في التنظيمات، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد العامل من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد التنظيم وطرق تقييم الأداء وغيرها.

2-1-3- عبء الدور:

ويأخذ عبء الدور صورتان أساسيتان هما:

• زيادة عبء الدور :

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

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

• انخفاض عبء الدور:

ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل، أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة

¹ عبد الرحمن بن أحمد الهيجان: مرجع سابق، ص. 174، 175.

في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكوى والعصبية والعزلة، وبدراسة العلاقة بين زيادة عبء الدور وانخفاضه والضغط بين 154 مديرا في بعض الشركات، تبين أن المديرين الذي يعانون من مستوى عال ومستوى منخفض من عبء الدور لديهم مشكلات صحية.

2-2- العلاقات الشخصية مع جماعة العمل:

"تلعب العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل دورا هاما في حياته ، بما يمكن أن تتيحه من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية الهامة كالحاجة إلى القبول والشهرة والصدقة، ولذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد بدرجة كبيرة على درجة وقوة العلاقات الشخصية بين الأفراد بعضهم البعض، وحينما تكون تلك العلاقات غير مرضية فإنها تكون مصدرا هاما من مصادر الضغوط في العمل".¹

وتتبع الضغوط من هذه المصادر من النواحي التالية:

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

2-3- العوامل الاجتماعية و الاقتصادية:

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

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

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

خامسا: مظاهر وآثار ضغوط العمل:

1- على المستوى الفردي:

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

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

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

1-1- الآثار السلبية: يمكن حصرها في:

1-1-1- الآثار الفسيولوجية أو الجسدية:

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

1-1-2- الآثار النفسية لضغوط العمل:

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

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

ويمكن تلخيص الآثار النفسية المحتملة لضغوط العمل في النقاط التالية:

- الهروب من المواجهة وذلك من خلال تفادي المواقف الضاغطة.
- عدم تقبل الرأي الآخر وفرض الرأي الشخصي مما يترتب عليه عدم الفعالية في التعامل مع ضغوط العمل.
- حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل العمل.³

1-1-3- الآثار السلوكية:

يترتب على تعرض الفرد العامل إلى مستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل متكرر ومستمر إلى حدوث تغيرات سلبية في سلوكياته والتي تؤثر على صحته في الآجال القريبة أو البعيدة ومن بين هذه التغيرات لجوءه إلى :

- التدخين بصفة دائمة .

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

² فاروق عبود فليح و السيد محمود عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 213.

³ المرجع السابق، ص 311.

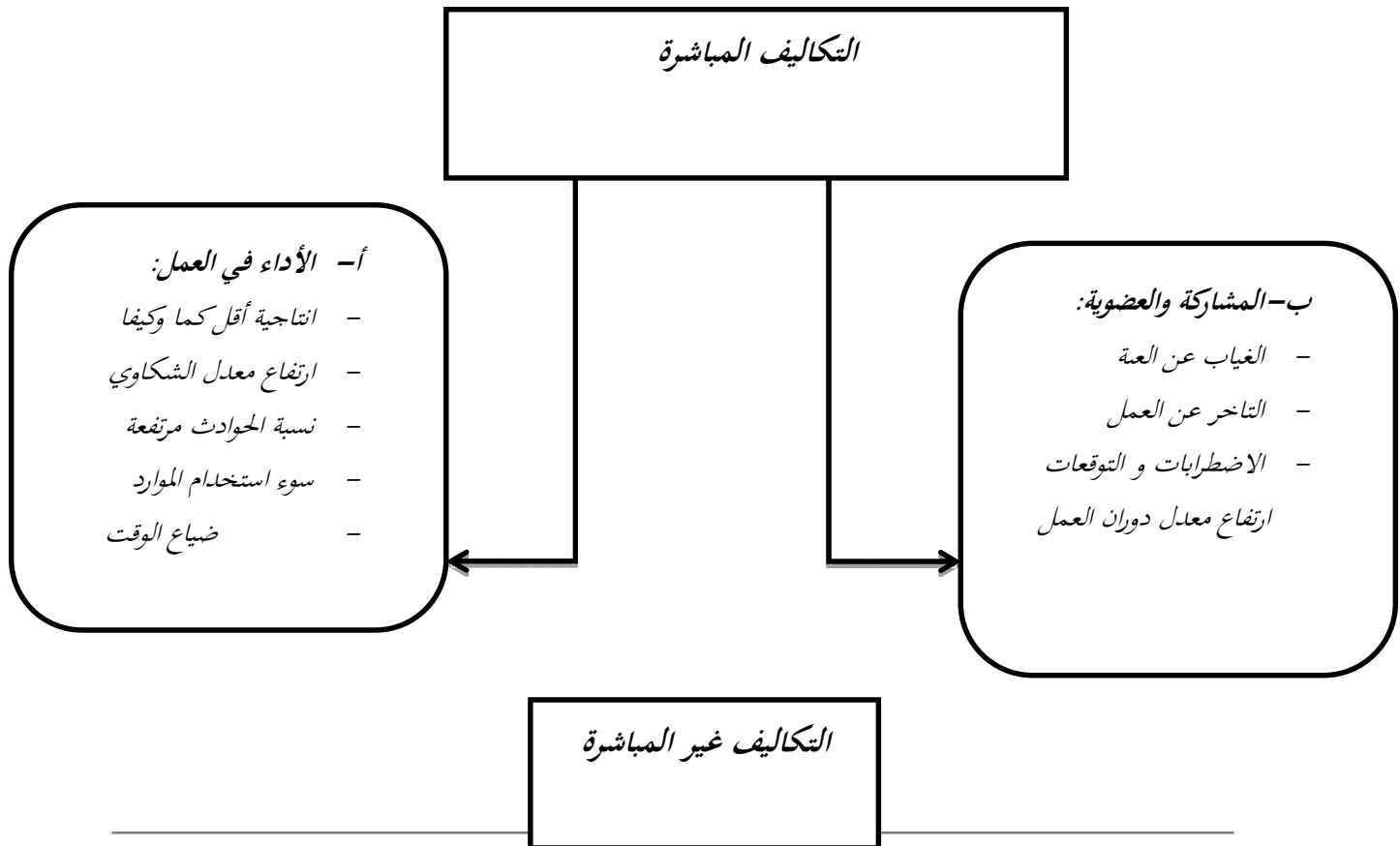
- الإدمان على الكحول .
- العنف وانتهاك الأنظمة.
- الإفراط في النوم.
- الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية نهائيا بالنسبة للبعض الآخر.

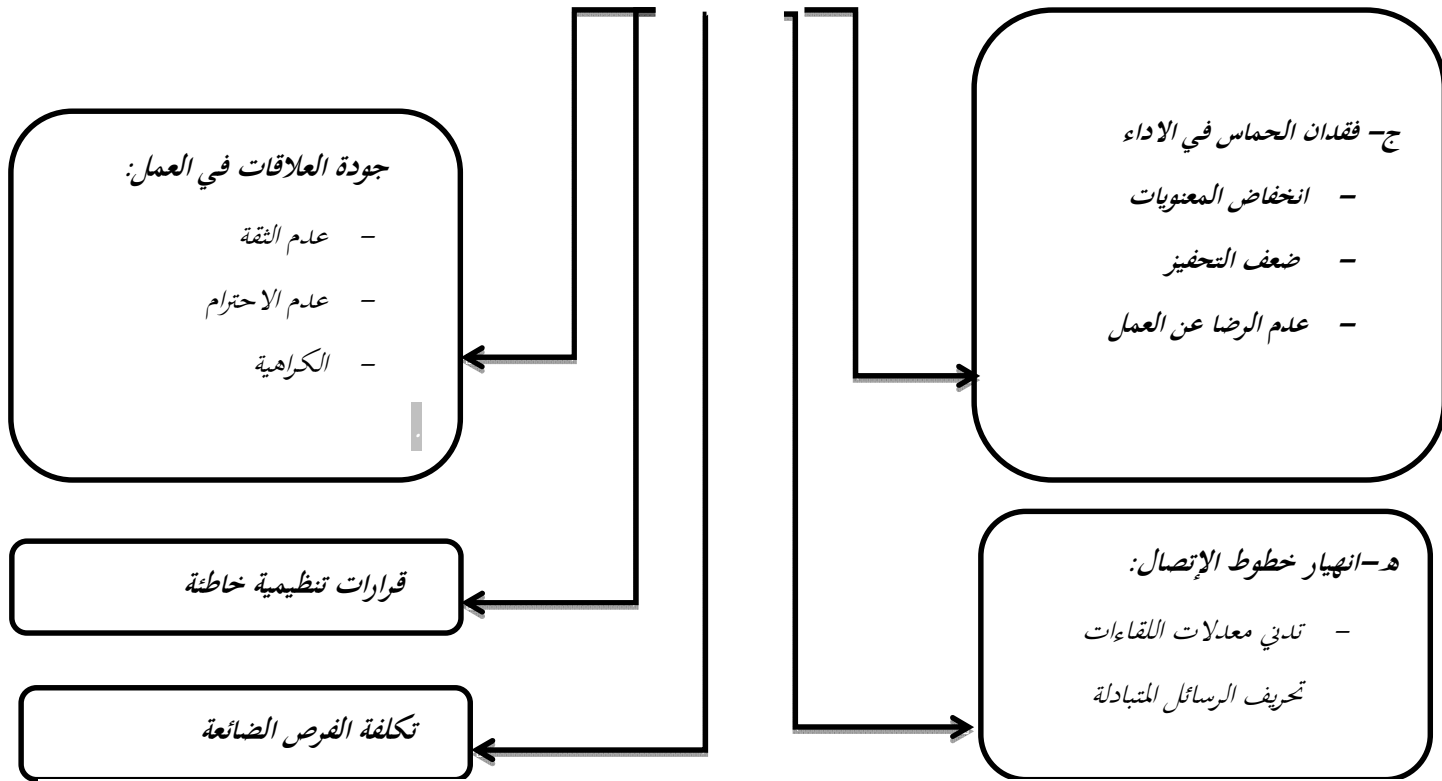
1-2- الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

في الحالة التي تكون فيها ضغوط العمل معتدلة من حيث مستوى التأثير والمدة والتكرار، فمن المتوقع أن يترتب عنها بعض الآثار الإيجابية على صحة الفرد العامل والتي نذكر منها :

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

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





المصدر: عبد الحكم عنبأحمد الخزامي، آفة العصر: ضغوط العمل بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، مصر

دون سنة نشر، ص 66.

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

1- الأساليب الفردية:

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

1-1- ممارسة الرياضة بشكل منتظم:

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

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

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

1-4 نظام غذائي صحي: في ضوء الحقائق الطبية فإنه من الصعب أن يقلل الفرد من أهمية الغذاء للصحة العقلية والجسدية للإنسان وبصورة عامة ينصح المختصون بتناول المجموعات الغذائية بشكل معتدل مع تقليل اللحوم والمواد الكربوهيدراتية، وكما ينبغي الابتعاد عن المواد الغذائية الاصطناعية والتقليل من المنبهات والامتناع عن التدخين.³

1-5 المساندة الاجتماعية: إن بناء الفرد علاقات إيجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل سينعكس إيجاباً على نفسيته من حيث سيكونون سنداً له عند حاجته إليهم، أما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم.⁴

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

- الأنشطة الروحية: كثيراً ما يجد الأفراد الراحة والطمأنينة عند قيامهم بالصلاة وقراءة القرآن والدعاء في أوقات الضغوط أو في الأحوال الاعتيادية وهي وسيلة سهلة ومسيرة ذات فوائد عظيمة.⁵

¹ عثمان حمود الخضر: التفكير (أساليب ومهارات)، مكتب آفاق للنشر، الكويت، 2000، ص 87.

² علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط 1، 2003، ص 98.

³ عثمان حمود خضر، المرجع السابق، ص 87.

⁴ جبرالد جرينج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 270.

⁵ عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 88.

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

2-1 العناية بالبيئة الفيزيائية في العمل: تشكل عناصر البيئة الفيزيائية من درجة الحرارة، الضوء، التهوية، التلوث والضوضاء مصادر للضغوط لا يمكن إنكارها في كثير من الحالات ومن ثم فإن على المؤسسة التي تهتم بصحة عمالها وتود الحفاظ على طاقتها البشرية من أجل زيادة الإنتاج والارتقاء بالمؤسسة أن تعالج هذه الأمور بداية، وأن تجعلها في الحدود الآمنة قدر المستطاع وذلك من خلال:

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

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

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

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

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

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

2-5 الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية: إن العامل أو الموظف سواء كان رئيسا أو مرؤوسا هو في البداية وقبل كل شيء إنسان له حاجات ومطالب وعليه التزامات وواجبات وهو يتعرض سواء بحكم طبيعة عمله، أو لأسباب أخرى إلى مشكلات اجتماعية أو حتى إلى ظروف اجتماعية (ك وفاة عزيز، أو زواج ابن أو بنت، أو مشكلة في السكن) وكذلك إلى مشكلات صحية، ومن ثم يكون بحاجة إلى بعض المساعدات الاجتماعية والصحية والنفسية التي تخفف من الضغوط الواقعة عليه فعلى المؤسسات إن تقوم بإنشاء مكتب للخدمة والرعاية الاجتماعية لتقديم المساعدات والاستشارات، وتنشئ أيضا نظام التأمين الصحي الذي يتكفل بتكاليف أو بعض تكاليف علاج العمال والموظفين، وهو ما من شأنه بث الطمأنينة في نفوس العمال واتجاههم للتركيز على العمل والإنتاج.⁴

¹ -عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 89.

² جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص 138.

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

⁴ جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص 140.

2-6 إعادة تصميم العمل: بإمكان المنظمة المساهمة في خفض الضغوط التي تتعرض لها أفرادها من خلال تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور، وصراع الدور، وزيادة أو خفض أعباء العمل واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل إنسانية وسرعة العمل والقيام بعملية التدوير بين الأفراد في المراكز الوظيفية، كما إن عملية تحليل الوظائف ستساعد على الكشف عن نقاط التشابك والتداخل بين الوظائف والتي تسبب غالبا غموضا وتعارضا في الأدوار.¹

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

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

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

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

- دعم انفعالي: ويمثل استجابات سلوكية مثل الاستماع واظهار التعاطف مع صاحب المشكلة.
- دعم وسيلي: والذي يتجسد في تقديم المساعدة اللفظية أو المادية لصاحب المشكلة لانجاز المهمة، ومع أهمية النوعين من الدعم في مكان العمل، تجدر الإشارة إلى إن النوع الثاني من الدعم له تأثير مباشر على تخفيف الضغوط مقارنة بالنوع الأول.³

2-10 العناية بمواجهة الطرفان في بيئة العمل: يمثل الصراع جزءا من طبيعة المؤسسات والمنظمات، ولا تقتصر مواجهته وحله على الفرد فقط وانما يتعدى ذلك إلى المنظمة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد، لذا فإنه من الضروري أن يكون للإدارة القدرة على

¹ عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 89.

² جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص 143.

³ علي عسكر: مرجع سبق ذكره ، ص 137.

حل الصراع قبل أن تنعكس آثاره السلبية على السلوك والأداء التنظيمي، وتستخدم المنظمات في هذا الجانب عددا من الاستراتيجيات لمواجهة الصراع ومنها: التجنب، التهدة، استخدام القوة، المواجهة، محاضرات التوعية.

11- الطب

هو علم يعتمد على ممارسة العلاج لتشخيص الأمراض، والوقاية من الإصابة بها من خلال إستخدام وسائل وتقنيات علاجية مثل الأدوية، والعمليات الجراحية.¹

وأيضاً يعرف الطب بأنه العلم الذي يساهم في المحافظة على الصحة عن طريق الإستعانة بالدواء والمواد العلاجية التي تستخدم في معالجة الأمراض.²

11-1 تعريف الطبيب

الطبيب هو الشخص المؤهل لتقديم العلاج للأفراد الذين يعانون من الأمراض،³ وأيضاً يعرف الطبيب بأنه الفرد الذي يحمل ترخيصاً (شهادة) فممارسة الأعمال الطبية، مثل طبيب الأسنان والطبيب الجراح. من التعريفات الأخرى للطبيب هو الشخص الذي يصف الدواء لعلاج المرض عن طريق تطبيق الفحص الطبي عليهم.⁴ ويصنف الأطباء إلى الأطباء العوام و الأطباء الخواص.

11-2 تعريف مهنة الطبيب

مهنة الطبيب هي الوظيفة المرتبطة بتقديم العلاج الطبي للمرضي الذين يعانون من الإصابات والأمراض، وتشمل وصف العلاجات التقليدية مثل العقاقير، وتوفير الرعاية الصحية الأولية، أو التخصص في مجال معين من الطب مثل طب الأطفال، وطب الأعصاب، والطب النفس ، وطب أمراض العيون، وطب التخدير، وغيرها.⁵

تعتمد مهنة الطبيب على تشخيص الظروف الصحية للمريض، من خلال استخدام مجموعة من الاختبارات، ومن ثم الحصول على نتائجها من أجل وصف العلاجات المناسبة للمريض، مما يساهم في التقليل من تأثير الإصابة أو المرض الذي يعاني منه، ويجب على الطبيب أن يمتلك معرفةً واسعةً ف مجال مهنة الطب.⁶

¹ "medicine", Oxford Dictionaries, Retrieved 12-2-2017. Edited

² "medicine", Dictionary.com, Retrieved 12-2-2017. Edited

³ "doctor", Oxford Dictionaries, Retrieved 12-2-2017. Edited

⁴ "doctor", Cambridge Dictionary, Retrieved 12-2-2017. Edited

⁵ Dawn McKay (10-8-2016), "Doctor – Career Information" ,the balance, Retrieved 12-2-2017. Edited

⁶ Medical Doctor: Job Description & Career Info – Job Description", .Study.com, Retrieved 12-2-2017. Edited

11-3 المتطلبات التعليمية للطبيب:

حتى يتمكن الفرد من دراسة الطب ليصبح طبيباً يجب أن يحقق مجموعة من المتطلبات التعليمية وهي:

- ◆ الحصول على شهادة رسمية ومعتمدة في الطب من كلية طبية.
- ◆ تحقيق الاعتماد الطبي من المجلس أو الجهة المسؤولة عن الدراسات الطبية والتعليم الطبي.
- ◆ اجتياز الفحص الطبي الشامل للحصول على التراخيص الطبية المطلوبة.
- ◆ إصدار شهادة البورد المعتمدة من أجل اعتماد تخصص الطب للطبيب، بعد حصوله على تدريبٍ لمدةٍ زمنية محددة.

11-4 أخلاقيات مهنة الطبيب

يجب أن يتميز كل طبيبٍ بمجموعة من الأخلاقيات المهنية والوظيفية الخاصة في مهنة الطب، ومن أهم هذه الأخلاق:¹

- **الحكمة:** هي قدرة الطبيب على التفكير الدقيق في استخدام التعبير المناسب؛ إذ إنَّ الطبيب الذي يتَّصف بالحكمة يستطيع التعرف على أعراض المرض المؤثر على المريض، بالاعتماد على فحصه بطريقة مناسبة، ومن ثمَّ يستخدم التعابير السليمة لشرح طبيعة المرض للمريض، دون تهويل أو جعله يشعر بالخوف أو اليأس، مما قد يؤثر عليه سلبياً ويزيد من تأثير المرض.
- **الصبر:** هو تحمل الطبيب للمرضى في كافة الأوقات؛ إذ من واجبه التعامل معهم في مختلف الحالات المرضية، فمنهم الذين يعانون من أمراض شديدة الألم، ومنهم المصابون بأمراضٍ لم تكن ضمن توقّعاتهم؛ لذلك من واجبات الطبيب وأخلاقه الاستعداد لكافة أنواع المرضى، وتحمل غضبهم وانفعالهم، وتوفير الأعذار المناسبة لهم.
- **الرفق:** هو التعامل اللين والسهل مع كافة المرضى، واستخدام الكلمات اللطيفة التي لا تُجرح مشاعرهم، فمثلاً الطبيب لا يصف مرض المريض بشكل مباشر أي لا يقول للمريض الذي يعاني من زيادة في الوزن أنت سمين، بل يخبره عن مرضه بالتدريج من خلال استخدام أفضل الطرق وأكثرها قبولا عند المريض؛ إذ إنَّ المباشرة في شرح المرض دون أي مقدمات قد يشكل إهانة للمريض، أما الحرص على شرح العلاج المناسب له في البداية يساهم في حمايته من التأثير السلبي للمرض.

¹ د. خالدة نصر، "أخلاقيات العمل الطبي.. فعل وممارسة"، الجزيرة، اطلع عليه بتاريخ 2017-2-12

■ **المرونة:** هي الدمج بين الترهيب والترغيب أثناء التعامل مع المرض، وخصوصاً الذين يعانون من أمراض مزمنة، مثل ارتفاع ضغط الدم والاضطرابات النفسية والسكري وغيرها؛ لأن هذه الأمراض تعتمد على علاجاتٍ طويلة ترتبط بوجود متابعة من الطبيب، وتعاون من المريض في ترتيب نمط حياته مع طبيعة العلاج أو الدواء المستخدم، فيجب على الطبيب فهم مرض المريض ومحاولة مساعدته على تقبله لحمايته من مضاعفاته.

■ **الرحمة:** هي من الصفات الأخلاقية الإنسانية التي يجب أن يتميز بها الطبيب؛ إذ عند تطبيق العلاج على المرضى من المهم استخدام أفضل الوسائل التي تساعد على علاج المرض، وتخفيف الألم على المريض.

■ **الهدوء:** هو التمهّل في تشخيص الحالة المرضية، وعدم التسرع في إصدار الحكم على المريض أو طبيعة المرض؛ إذ إن التوتر الذي يصيب الطبيب أثناء عمله قد يؤدي إلى شعور المريض بالخوف لذلك يجب على الطبيب أن ينقل الأخبار الطبية إلى المريض بهدوء، مع الحرص على تحمل المسؤولية كاملةً اتجاه المرض.

■ **الصدق:** هو من أهم الأخلاق التي يجب أن يتحلّى بها الطبيب، ولا يعتمد فقط على إخبار المرضى بطبيعة أمراضهم؛ بل يرتبط بقدرة الطبيب على تشخيص وعلاج المرض، وفي حال لم يكن متخصصاً في نوعية المرض عليه الطلب من المريض زيارة الطبيب المتخصص في مرضه؛ لأنه يكون أكثر قدرةً على تقديم العلاج المناسب له.

11-5 محظورات على عمل وآداء الطبيب

توجد مجموعة من المحظورات التي منع على الطبيب القيام بها، ومن أهمها:¹

- يحظر على الطبيب وصف أي دواء قبل تطبيق الكشف السريري .
- يجب على الطبيب أن لا يفشي أي سر من أسرار المرض .
- يمنع إيواء أي مريض في مكان غير معتمد طبياً.
- عدم معالجة المريض إذا لم يكن ضمن اختصاصه الطبي.
- عدم استعمال أي وسائل طبية غير مشروعة، أو لا يوجد ترخيص في استعمالها.
- يمنع على الطبيب تقديم العلاج للمرضى دون رضاهم إلا في حال وجود أسباب طارئة.

¹ جريدة الرؤية ” ، 11-10 2016 محظورات على الطبيب ”، جريدة الرؤية – الإمارات، اطّلع عليه بتاريخ 2-3-2017 بتصرف

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

1. تمهيد

2. مفهوم الأداء وآداء العاملين

3. محددات الأداء الوظيفي

4. أنواع الأداء والعوامل المؤثرة عليه

5. أبعاد الأداء وتقييم الأداء الوظيفي

6. تعريف تقييم الموارد البشرية- الأفراد وأغراض تقييم الأداء

7. القائمون بعملية تقييم الأداء ومحاوّر تقييم الأداء وطرق تقييمه

8. مشكلات تقييم أداء العاملين و إجراءات تحسين مستوى

الأداء

9. خلاصة الفصل

تمهيد :

إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن النجاح المؤسسات .

1- مفهوم الأداء و أداء العاملين :

1-1 مفهوم الأداء : يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم .

المعنى اللغوي : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء :أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به .

المعنى الاصطلاحي : تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

* "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

* ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة .وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج ".

* "الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية ".

- " الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ماهو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهود الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.¹
- ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.
- يرى علي السلمي أن الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء".²
- * تعريف توماس : " الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس ".³
- من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.
- 2-1 مفهوم أداء العاملين :** لقد حظي موضوع أداء العاملين باهتمام كبير من طرف إدارة الموارد البشرية و إدارة الأعمال و كذا السلوك التنظيمي لإتصاله الوثيق بالعنصر البشري بشكل خاص و في المؤسسات الإدارية بشكل عام.
- إن أداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة و السليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية و الكفاءة في العمل.
- هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عملة و يمكن أن نميز بين كمية و نوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل.⁴

¹ السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، 2001، ص 45.

² سلطان محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003، ص 35.

³ السلمي علي ، مرجع سابق ، ص 47.

⁴ عيسى إبراهيم المعشر "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين" رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية و

المالية ، قسم إدارة الأعمال ، 2009، ص 32.

إن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة في الوظيفة اضافة إلى نمط الاتصال و التفاعل مع أعضاء المنظمة و السعي نحو الاستجابة بكل حرص.

هو عبارة عن قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت و تكلفة ممكنة و ادراكهم للدور الذي ينبغي القيام به لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج.¹

و هناك من يرى أن الأداء ناتج عن مقارنة حجم مستوى ما قام به العامل في عمله مع المنتظر القيام به كما و كيفاً ، ومنه يجسد مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول و مدى مطابقتها مع المواصفات الكمية و النوعية للإنتاج.

من هنا يتضح أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين : الكفاءة و الفعالية ، و هذين المفهومين بينهما اختلاف واضح.

فالكفاءة تعرف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة ، و هي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ، و يمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات.²

أما الفاعلية فتهتم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة ، أي تحديد نسب و درجات التحقق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج.

هو أداء العمل من حيث الكمية و النوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة ، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء وفقاً لنظرية أداء العمل فإن الأداء هو السلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة ، وهذا السلوك إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً ، ويكون السلوك جزءاً من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها .

و منه نستطيع القول أن أداء العاملين هو أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط ، فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه الموارد مادية ، مالية ، تقنية و معلوماتية و غيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة .

¹ أحمد محمود خالد حليبي "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الاردن، قسم إدارة الأعمال ، 2011، ص 23.

² حنفي مسعود سليمان "السلوك التنظيمي والأداء" دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية، مصر ، 1975، ص 14.

2- محددات الأداء الوظيفي : إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ".¹

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :¹

- الجهد المبذول من طرف الفرد .

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

أ/ الجهد : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب/ القدرات : تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

ج/ إدراك الدور : ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه . ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر .²

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

¹ شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الاردن ، دار الصفاء ، 2005 ، ص 42.

² شاويش مصطفى ، مرجع سابق ، ص 45.

3- أنواع الأداء: بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك¹:

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية. **3-1/ حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ/ الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:²

***الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

*** الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

***الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب/ الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

3-2/ حسب معيار الشمولية : وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.¹

¹ الخزامي عبد الكريم ، تكنولوجيا الأداء - من الأداء إلى التحسين ، القاهرة ن مكتبة ابن سينا ، 1999 ، ص 70.

² الكبيسي موفق ، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية للبحوث العلمية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2003 ، ص 56.

أ/ الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر . في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو . كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية .

ب/ الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

4- العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:²

غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

¹ العطية ماجد ، سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة – العرق ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003، ص 70.

² عيسوي وهيبية ، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية ترابي بوجمعة، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة ابوبكر بلقاند (تلمسان)، الجزائر، 2011 ، ص 45.

إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف ونتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

التسيب الإداري:

فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

5- أبعاد الأداء :

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:¹

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد .

-نمط الأداء.

¹ الخزاعي عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 58، 60.

أ- كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول : فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

ج- نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

6- تقييم الأداء الوظيفي :

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بال الباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية .ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداؤه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله . نظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

7- تعريف تقييم الموارد البشرية- الأفراد - :

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى.

¹الكبيسي موفق ، مرجع سابق ، ص 58 ، 60.

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم".

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم "¹.

و يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو إستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جدا....) "².

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لسلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيةه في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها .

7-1/ عملية تقييم الأداء الوظيفي :

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم .

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد

¹ علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 60.

² عبد الغفار حنفي ، تقييم الأداء ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 43.

قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل". تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه".¹

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد- عملية تقييم الأداء- " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل".

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن .

8- أغراض تقييم الأداء : تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض : إستراتيجية وإدارية وتنموية، وستتناولها بشيء من الشرح فيما يلي :²

أ/ أغراض إستراتيجية : يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي . ففي دراسة حديثة، تبين أن 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب/ أغراض إدارية : تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فان العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم

¹ الخزامي عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 66.

² شاويش مصطفى ، مرجع سابق ، ص 51.

الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين.¹

ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ج/ أغراض تنموية : يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل.

عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء . ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ.

ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:²

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية .

-تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ .

- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.

¹ شاويش مصطفى ، مرجع سابق ، ص 52.

² شاويش مصطفى ، مرجع سابق ، ص 53.

- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم .
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب واعداد البرامج اللازمة لذلك.

9- القائمون بعملية تقييم الأداء : الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:¹

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
 - التقييم عن طريق الزملاء.
 - التقييم عن طريق الرؤوسين.
 - التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
 - التقييم عن طريق العملاء .
- 9-1/ التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر : يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها،

¹ هلال محمد ، مهارات إدارة الأداء ، ط 1، القاهرة ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، 1999، ص 60.

ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.¹

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتحض من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13 % وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6 % بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6 %.

9-2/ التقييم عن طريق الزملاء : يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.²

9-3/ التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم) : الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد.

وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد . على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة.

وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.³

¹ برونوطي سعاد ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، دار وائل للنشر ، 2004 ، ص 53.

² هلال محمد ، مرجع سابق ، ص 61.

³ برونوطي سعاد ، مرجع سابق ، ص 54.

9-4/ التقييم عن طريق المرؤوسين : ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعاتالخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى- إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل .

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.¹

9-5/ التقييم عن طريق العملاء : تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص.

فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.. إلخ فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.²

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

¹ الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004، ص 72.

² هلال محمد ، مرجع سابق ، ص 63.

ويمكن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.¹

10- محاور تقييم الأداء : وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:²

أ- محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

ب- محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الإلتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه. ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ج- محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة .

د- محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة . ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة . ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في

¹ هلال محمد ، مرجع سابق ، ص 65.

² الصيرفي محمد ، قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة الأولى ، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 84.

الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلاقى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.¹

11- طرق تقييم الأداء : كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.²

11-1/ الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:³

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقارها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي . ب- طريقة التوزيع الإجباري :

¹ الصيرفي محمد ، مرجع سابق ، ص 85.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد...لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص 65.

³ نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص :علوم اقتصادية، جامعة الجزائر ، 2005، ص 75.

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي distribution normal، و يقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية :

- 10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.
 - 20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
 - 40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
 - 20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
 - 10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.
- ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديراتهم على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق. أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا.
- ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.¹

ج- طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل ، -all performance over وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل . كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد.

في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه.

د/ طريقة المقارنة بين العاملين:

¹ وفيقي محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص 68.

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل غراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.¹

وبلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي:²

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في- ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة الرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب- التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتياز في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج - تأثير الحداثة : فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس - بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.

د- التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد- أو مع- بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

¹الصيرفي محمد ، مرجع سابق ، ص 88.

²الصيرفي محمد ، مرجع سابق ، ص 88.

هـ- التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق . ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:¹

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل .
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج Mature، وعدم استخدامها أو استغلالها .
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل فيما أفضل سلوك إداري ، وهو افتراضي غير سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

11-2/ الطرق الحديثة في تقييم الأداء: نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفاً، فقد

توصل رجال منها الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل ومن هذه الطرق نذكر:²

أ/ **طريقة الاختيار الإجباري : choice Forced** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علماً وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة. ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

¹ الباقي صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص 80.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 75.

ب/ **طريقة الأحداث الحرجة : Incidents Critical** وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث الجمعية حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير.

وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ .

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى- تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.¹

ج/ **طريقة التقييم المشتركة:** التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الإقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري.

وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم .

¹ حنا نصر الله، مرجع سابق ، ص 77.

- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها .

- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم .

د/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمروؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المروؤوس بتحقيقها ، وقيام المروؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:¹

- ❖ المشاركة الجماعية بين المشرف والمروؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد .
- ❖ يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة .
- ❖ موافقة الأطراف المعنية المشرف والمروؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء .
- ❖ يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمروؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترة القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مروؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مروؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المروؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق .

- ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية .ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإدارية

¹ الخزامي عبد الكريم ، تكنولوجيا الأداء - من الأداء إلى التحسين ، ص 83.

والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.

هـ/ النموذج المغلق لتقييم الأداء: ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر الى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:¹

- مبدأ الترشيح والمنطق.
- مبدأ الرجل الاقتصادي.
- مبدأ رجل الرفاهية.
- ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:
- التقييم الاقتصادي للأداء.
- التقييم القانوني والتشريعي للأداء.
- تقييم القيم المتعارضة.
- من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان .

و/ النظام المفتوح لتقييم الأداء:²

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم .

ي/ طريقة التقييم الذاتي:

¹ الخزامي عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 85.

² بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 83.

وفيهما يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم. لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، ولإشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

12- مشكلات تقييم أداء العاملين : طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:¹

- تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

- الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوسيتهم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مؤوسيتهم .

-الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مؤوسيتهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا الى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر ، الاسكندرية ، 2002، ص 387.

اهتمامه بوضع تقدير سليم . وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل .

– **العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز):** إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها . إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:¹

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم .
 - عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
 - ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
 - عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
 - التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
 - نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
 - عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
 - عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
 - محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
 - استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.
- أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء – منذ سنوات – أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ . ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق . ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة – أيضاً – عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث . كما يمكن أن يتسلسل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيراً من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع السابق ، ص 388.

² بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 85.

13- إجراءات تحسين مستوى الأداء : إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء

من خلال الخطوات التالية:

❖ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ .

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

❖ تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

❖ الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء . ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة . ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي :¹

أ- تحسين الموظف:

¹ بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 87.

- وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق:
- ♦ التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها .
 - ♦ التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز .
 - ♦ الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.
- ب- تحسين الوظيفة :** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات منها الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره . وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للإستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وازالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

خلاصة الفصل :

يمكن القول في نهاية هذا الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء ، أن تقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل ، و توقعات تنميته في المستقبل ، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ، و هي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ،تقوم على مبادئ و ممارسات و خطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملا للتقييم ، يؤدي غالبا إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل ، و بالتالي عدم فعاليته.

الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة

1. تمهيد

2. التعريف بميدان الدراسة

3. منهج وعينة الدراسة

4. مجالات الدراسة

5. أدوات جمع البيانات (الملاحظة والمقابلة)

6. تحليل الفرضيات

7. الإستنتاج العام للدراسة

8. التوصيات

9. خاتمة

1- الجانب الميداني للدراسة:

تمهيد: تعتبر المرحلة الميدانية مرحلة أساسية تتطلب عدة إجراءات للوصول إلى تحقيق أهداف منشودة من هذه الدراسة وقد تناولنا في هذا الفصل الإجراءات الميدانية للدراسة حيث تطرقنا بالتفصيل إلى التعريف بميدان الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات والتعريف بمجتمع البحث وأخيرا تحليل وتفسير النتائج والتوصيات.

2- التعريف بميدان الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية عشعاشة مستغانم وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي، تقع في موقع إستراتيجي تغطي الإحتياجات الصحية للسكان وهي حديثة النشأة و الإفتتاح، تم فتحها قبل قرار الإنشاء وصدوره، أي قبل أن تنشر في الجرائد والأخبار وصدر القرار بعده بموجب 1440 الموافق 29 أفريل 2019 يتمم قائمة المؤسسات الإستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ 02 جمادى الأولى 28 الموافق 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات الإستشفائية والعمومية وتنظيمها وسيرها.

وتتضمن هذه المؤسسة من 60 سريرا و 195 عامل و يبقى عددهم في تزايد مستمر مع فتح المصالح المغلقة.

وتتكون المؤسسة من عدة مصالح منها:

- الإستعجالات : تقدم الرعاية الأولية للمرضين وتحديد أولي للمرض وتوجيهه إلى المصالح الأخرى.
- طب الأطفال: يقوم بمتابعة الأطفال وغيرها .
- مصلحة الولادة وأمراض النساء: المتكفل بمتابعة النساء و الحمل والقيام بعمليات الولادة.
- المخبر يشرف على متابعة التحاليل الطبية للمرضى.
- الأشعة: يقوم بتصوير بالأشعة لتشخيص المرض وتحديد العلاج.
- عيادة الأسنان: يعالج مشكلات الفم والأسنان.
- مصلحة الطب العام: واحد للرجال وآخر للنساء يعمل على الفحص الطبي للمرضى.
- مصلحة الجراحة: العناية الطبية وإجراء العمليات.

- مصلحة الأخصائي النفسي: العلاج النفسي والسلوكي للمرضى.

- مصلحة الصيدلة: فيها مختلف الأدوية والمعدات وغيرها .

كما تتكون أيضا من طاقم إداري ومدير وقسم للموارد البشرية .

3- عدد عمال المؤسسة:

يضم 195 عامل موزعين : المديرية 01/ الأطباء العاملون 10، الخواص 05، عمال التحاليل الطبية 18، الأشعة 08، الجراحة 07، الإستعجالات 06، الولادة 35 عامل ، الإدارة 17، العمال المهنيين 25، المساعدين 10، الصيدلة 02، النظافة 03، طب الأسنان 02، أخصائي نفسي 02 ويبقى عددهم في تزايد مع فتح المصالح المغلقة.

4- مجالات الدراسة:

أ - المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عشعاشة مستغانم.

ب - المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني من فيفري 2021 إلى غاية جوان 2021. ومن بين الصعوبات التي صادفتنا الوضعية الوبائية (كوفيد 19) و الإحتجاجات التي قام بها الأطباء للمطالبة بحقوقهم، تأجلت دراستنا الميدانية التي قمنا بها من شهر أفريل إلى شهر ماي.

إضافة إلى ضيق الوقت وصعوبة النقاش في بعض الجوانب المنهجية .

ج - المجال البشري: أنجزت الدراسة الميدانية على عدد من الأطباء من المؤسسة العمومية الإستشفائية عشعاشة مستغانم والبالغ عددهم 8 قصد جمع البيانات حول ضغوط العمل وعلاقته بالأداء.

5- المنهج المستخدم في الدراسة: إجراء أي دراسة علمية أو بحث علمي من أجل الوصول إلى حقيقة أو البرهنة

على حقيقة ما وجب إتباع منهج واضح يساعد في دراسة المشكلة وتشخيصها وذلك بتتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها بغية الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة والبحث فقد عرف المنهج بأنه التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون بها عارفين.¹

وفي دراستنا هذه من أجل إثبات فرضيتنا والبرهنة عليها ميدانيا إعتدنا المنهج الوصفي بحيث أننا وجدنا أنه المناسب لموضع الدراسة علما أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الواجب إتباعه والمنهج الوصفي : هو الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعة حولها ثم الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة.

كما يهدف إلى إستخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا إمكانية التنبؤ بسلوك للظاهرة محل الدراسة في المستقبل.²

كما يعرفه بأنه طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة وتم تبين المنهج الوصفي لإعتبارات موضوعية أهمها:

- هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي.

- الكشف عن العلاقة التي تربط بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي.

- الوصول إلى نتائج وإتخلاصات قابلة للتحليل والتفسير.

¹ عمار بوحوش محمد، محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2014.

² عثمان حسن، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب بآتنة الجزائر، 1998، ص 24-25.

6- التقنية المستخدمة: إستخدمنا في هذه الدراسة المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

أ- **الملاحظة:** إن الملاحظة تصنف عادة ضمن التقنيات الكيفية للبحث بما هي تقنية تهدف إلى إكتشاف موضوع الدراسة والتعرف عليه وبما هي كذلك تقنية تسعى إلى رصد الوقائع والأحداث والسلوكيات وإلتقاط التغيرات والمستجدات بما يكفي من الدقة والتفصيل.¹

فالملاحظة تعتبر خطوة أولى للعمل حيث تلعب في هذه الحالة دور الإستطلاع والإكتشاف وبناءً على ذلك يمكن التعبير بمجموعة من المراحل إستخدام الملاحظة.²

وإعتمدنا على الملاحظة في هذا البحث من خلال زيارة الأطباء في مكان العمل وذلك لنقل مجموعة من المعلومات حول البحث.

ب - **المقابلة:** تعتبر المقابلة من التقنيات المنهجية المباشرة في جمع البيانات والوصول إلى الحقيقة وذلك لسهولة إجرائها نسبيا ومن فوائد المقابلة أن تسمح للباحث التعمق أكثر في فهم الموضوع المراد دراسته من خلال اللقاء والتواصل المباشر كما تعرف بأنه محادثة الجادة والموجهة نحو هدف علمي محدد غير مجرد وليست الرغبة في المحادثة لحد ذاتها³، وذلك للحصول على المعرفة العلمية.

وتم إستخدام في دراستنا المقابلة نصف موجهة التي يقوم فيها الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المبحوث مع إحتفاظ الباحث في حقه في طرح الأسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع.⁴

أجرينا 8 مقابلات على 8 أطباء بالمؤسسة لغرض جمع البيانات.

7- مجتمع الدراسة: تمت دراستنا في المؤسسة العمومية الإستشفائية عشعاشة مستغانم و التي فيها تم التعرف على علاقة

ضغوط العمل بالأداء الوظيفي على فئة من الأطباء العاملين بالمؤسسة.

¹ عمار حمداش، تقنيات البحث السوسيولوجي، المغرب منشور في الإنترنت ص 25.

² موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، بوزيدي صحرأوي، دار القصبية للنشر الجزائر ط02، 2004، ص 98.

³ نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 292.

⁴ ننبيلة حميد شة، المقابلة في البحث الإجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سكيكدة الجزائر، العدد 08، جوان 2012، ص 102

8- عينة الدراسة: تعرف بأنها "إختيار جزء صغير من وحدات مجتمع البحث اختياراً عشوائياً أو منظماً".¹

وكذلك جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع.²

وقد كانت عينة دراستنا على 8 أطباء في المؤسسة قصد جمع المعلومات والبيانات.

9- عرض و تحليل نتائج الفرضيات

● الفرضية الاولى

توجد علاقة بين مصادر الضغوط في العمل والأداء الوظيفي عند الأطباء.

أ- مصادر الضغوط في العمل :

إن ثقل الأعباء الوظيفية سواء كانت كمية أو نوعية تساهم في إصابة الإنسان في ضغوط في العمل عندها يشعر الفرد (الأطباء) بكثافة العمل ولهذا يكون له أداء منخفض . ويعتبر الأطباء العاميون أكثر عرضة لضغوط خاصة في المستشفيات العمومية، وتختلف مستويات وأسباب هذه الضغوط من فرد لآخر وارتكزت دراستنا أكثر على أهم المصادر التي لها علاقة بالأداء.

ب-أسباب ضغوط العمل لدى أطباء:

تختلف أسباب الضغوط للعمل عند الأطباء، وكل يرجعها الى الصعوبات والعراقيل التي تعرقل أدائهم و ارتكزنا في هذه الدراسة أكثر على فئة الأطباء العوام ، نظرا لكثرة الضغوط عليهم. إضافة إلى بعض التخصصات الأخرى فهناك عدة أسباب للضغوط أهمها:

ج- غموض الدور : هو عدم وضوح طبيعة العمل أو عدم توفر معلومات كافية تمكن العامل من اداء عمله، بطريقة جيدة فيحدث غموض الدور لما تكون الأهداف غامضة فيؤدي ذلك إلى عدم فهم والسيطرة على العمل . فنجد ذلك عند الأطباء

¹ أحمد بن مرسل، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص197.

² رشيد زرقاوي، تدريبات منهجية للبحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، ط3، 2008، ص 214.

خاصة العوام فمثلا طبيب عام يقوم بعدة علاجات وفحوصات لتخصص واحد، فنجد أنه يفشل ولا يستطيع فهم بعض الأمراض التي تستدعي التخصص وهناك يتبين غموض الدور لديه ولا يستطيع القيام بجميع أدواره في تخصص واحد.

د - عيب الدور: أي كثرة الأعمال التي تفوق قدرات العامل (الطبيب) حيث نجده كثيرا في المهن الشاقة التي تتواجد بها تراكم في الوظائف وطول ساعات العمل .

وهذا ما صرح به أغلب الباحثين ذوي الخبرة في العمل من بينهم مباحث (2)(3)(4)(8) بلغت أعمارهم (33) و(42) و(46) و(40) سنة تخصص طب عام أن أهم أسباب التي تولد لنا ضغوط في العمل وتؤثر على أدائنا "عنا خدمة بزاز ونخدمو خدمة مشي تاعنا ونعانو من سوء المعاملة من مرضى وطول ساعات العمل هذي أسباب لي متخليناش نخدمو غاية" ترجمة المقطع من الأسباب التي تولد لنا ضغوط تؤثر على أدائنا "كثرة الأعمال ونقوم بالأعمال خارج تخصصنا ونعاني من سوء المعاملة من مرضى وطول ساعات العمل إضافة إلى سوء المعاملة هذه من أسباب التي تؤثر على أداء الجيد" إلى أنه نرى نظرة مغايرة عند طبيببة تخصص أمراض صدرية ثلاث سنوات عمل 32 سنة إن أهم أسباب الضغوط التي تؤثر على أدائي هي "متفاهموش مع خدامه و نعانو من نقص ثقة من مرضى وعدم الإحترام هذي أسباب لتعرقلي خدمتي"

ترجمة المقطع أهم أسباب الضغوط في عملي والتي تؤثر على أدائي "هي عدم التفاهم مع العمال وعدم قناعة المريض من كفاءة الطبيب وعدم الإحترام هذه من أسباب التي تؤثر على أدائي في العمل" ومنه نستنتج أن أهم الأسباب التي تولد الضغوط عند الأطباء هي غموض الدور وكثرة الأعمال وطول ساعات العمل.

هـ - آثار الناتجة عن الضغوط: من خلال دراستنا لضغوط وجدنا أنها تؤدي إلى نتائج فعالة. كما يمكن تؤدي إلى خلل وظيفي للعامل (طبيب) والمنظمة، وعادة ما يكون مؤثر سلبي على صحة وأداء العمال (الأطباء).

1/ الآثار النفسية : تؤثر الضغوطات على نفسية الإنسان وينتج عنها القلق الملل الروتين عدم التركيز في العمل... الخ.
2/ الآثار الضغوطا الجسمية (الفيزيولوجية): التعب إرهاق أمراض العظام والمعدة... الخ وهذا ما صرح به الباحثين (2) (3) و(8) البالغة أعمارهم 33 و42 و40 ذوي خبرة في العمل تخصص طب عام "من أهم آثار الضغوط لديهم في العمل عنا القلق بزاز والملل والتعب و أمراض العظام وضعف التركيز".

ترجمة المقطع : من آثار الضغوط لدينا في "العمل القلق الملل التعب و أمراض العظام ضعف التركيز" لاحظنا من خلال هذه الإجابات أن لضغوط أثر سلبية كبيرة على صحة وأداء الأطباء إذ أن تحدث تغيير في مسار عملهم في المستشفى.

و- المشاكل التنظيمية : وهي المصادر التنظيمية المرتبطة بمحيط العمل كالإدارة وغيرها. وقد جاء مؤخرا قانون إداري جديد يحمي الأطباء من كل الإعتداءات اللفظية والجسدية، سواء كانت من الإدارة أو المرضى حيث ساعد هذا القانون استقرار الأطباء

في مهنتهم وهذا ما صح به اغلب المبحوثين من بينهم المبحوث 29 سنة طب عام 1 سنة عمل معنديش مشاكل تنظيمية داخل المؤسسة خاصة مع صدور هذا القانون الجديد.

ترجمة المقطع: "لا يوجد لدي مشاكل تنظيمية داخل المؤسسة خاصة مع صدور القانون الجديد الذي يحمي الأطباء في العمل" في حين صرح مبحوث آخر طب عام 33 سنة أنه يوجد مشاكل تنظيمية لضعف تواصل مع الإدارة.

ومنه نستنتج من خلال تحليل الفرضية أنه توجد علاقة بين مصادر الضغوط في العمل و الأداء الوظيفي.

● الفرضية الثانية : توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء الوظيفي.

أ- **بيئة العمل:** إن بيئة العمل هي المكان الذي يؤدي فيه العامل (طبيب) عمله. وتشمل بيئة العمل جميع الظروف المادية والنفسية التي بدورها تؤثر على الموظف وعلاقته وتعاونه مع عمله وعلى كفاءته وصحته أيضا.

ولقد ارتكزنا على بحثنا هذا على بعض من البيئة الداخلية التي تؤثر على الأداء.

تتكون من بيئة العمل من مجموعة الجماعات والنظم والتقنيات ، فالأداء الحسن يتطلب بيئة جيدة للعمل وبما أن ميدان الدراسة حديث النشأة تنقصه عدة معدات ووسائل في بيئة العمل.

ب- **تأثير بيئة العمل السيئة على أداء الأطباء :** تشكل بيئة العمل سيئة ضغطا على العمال (الأطباء) في عمله وهي المكان الذي يشعر فيه العامل بعدم التقدير وعدم الإستقرار، وغالبا ما يفشل الأطباء في تحقيق أهدافهم نظرا لإنعدام توفير الظروف الملائمة والمناسبة للعمل وهذا ما صرح به بمجمل المبحوثين (2) و(8) 33 سنة و 40 سنة ذوي خبرة في العمل تخصص طب عام " تأثر بيئة العمل على خدمتي بزاف" كذلك مبحوث رقم 7 تخصص طب عام سنة عمل 28 سنة أنه تؤثر بيئة العمل سيئة على عملي " .

ترجمة المقاطع : تؤثر بيئة العمل سيئة على أدائنا ومنه نجد أن هناك علاقة بين بيئة العمل داخلية وأداء الوظيفي.

ج- **نقص وسائل العمل وعلاقتها بالأداء :** تلعب التقنيات والهياكل والتكنولوجيات الحديثة وكل معدات دور هام في العمل. وتشمل هذه المعدات كل وسائل العمل كالآلات وأجهزة الكشف السريع والأدوية وغيرها وبما أن أداء الأطباء يتطلب توفير كل وسائل في العمل فيعتبر كل نقص في المعدات عائق على أداء الوظيفي وهذا ما أدل به المبحوث رقم (8) طب عام 40 سنة ذو خبرة في العمل أن أهم النقائص في بيئة عمله " مكانش وسائل ومعندناش كل أجهزة وعندنا نقص في دوا بزاف" و"مكان عملي غير مهني".

ترجمة المقطع: لا توجد كل الوسائل والأجهزة ولدينا نقص في الأدوية و "بيئة عملي غير مهيئة" كما صرح مبحوث آخر بنفس السياق رقم (1) 37 سنة تخصص أمراض القلب والأوعية 5 سنوات عمل " عندنا أجهزة متخمدش وعندنا نقص فالأطباء مختصين وبعض الوسائل في العمل .

ترجمة المقطع: يوجد أجهزة معطلة ونقص في الأطباء مختصين ووسائل العمل ومنه نستنتج أن نقص الوسائل يشكل ضغطا في مستشفى و نجد انه غير مهيا بالكامل وتنقصه عدة وسائل التي تساعد الأطباء في عملهم .

د - الأمن في بيئة العمل : إن الأمن وسلامة المهنية في المستشفيات عنصران أساسيان في كل وظيفة ويعرف الأمن بأنه مجموعة من الإجراءات التي تحفظ العامل (الطبيب) من المخاطر الخارجية فيكون له مردود أفضل فتبين من خلال المقابلات و الملاحظات أن المستشفى يتوفر كل شروط الأمانة التي تساعد على الاستقرار في العمل وهذا ما صرح به مجمل المبحوثين (2)و(3) طب عام "عندنا أمن والحراسة في مستشفى وفي كل مصالح" .

ترجمة المقطع: يوجد الأمن والحراسة في المستشفى وفي كل المصالح" ومنه يتبين لنا أن المستشفى يتوفر على كللا ظروف أمانة داخل بيئة العمل.

وفي الأخير نستنتج أن الفرضية القائلة توجد علاقة بين بيئة العمل داخلية والأداء الوظيفي صحيحة من خلال النتائج التي توصلنا إليها.

● الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين الوضعية الاجتماعية الصعبة والأداء الوظيفي.

أ - الوضعية الاجتماعية للأطباء: تلعب الظروف الاجتماعية دورا كبيرا في مهمة أي عامل، خاصة الأطباء وتعرقل المشاكل الاجتماعية مهامهم وتولد لهم ضغوطا في العمل وهذا ما أدلى به المبحوث رقم 1 تخصص أمراض القلب والأوعية 37 سنة 5 سنوات عمل "متساعدنيش ظروف اجتماعية في خدمتي".

ترجمة المقطع: " لا تساعدني الظروف الاجتماعية في عملي" وفي تصريح آخر للمبحوثين (2)و(3) 33 سنة و 42 سنة تخصص طب عام ذوي خبرة في العمل " حالة الاجتماعية لي نعاني منها متساعدنيش في الخدمة".

ترجمة المقطع: حالي الاجتماعية لا تساعدني في تهيئة مهامي ومنه يتضح أن وضعية اجتماعية للأطباء لها علاقة بأدائه حيث هذه الأخيرة تخفض من أدائه.

ت-الأجر والسكن والنقل: من بين ضروريات في العمل الزيادة في الأجور والمنح وتوفير السكن والنقل خاصة في المستشفيات العمومية نظرا لكثرة المهام عليهم، وعدم توفيرهما يعتبر مشكل يخفض من أداء العمل هذا ما سرح به المبحوثين (6) و(7)

29 سنة و28 سنة طب عام جدد" خلصة لا تساعدني ولا أملك سكن ولا سيارة وهذا يعتبر عائق في عملي وأعاني من بعد مكان إقامتي وعملي ونطالب بتوفير السكن والنقل".

ترجمة المقطع: الأجر لا يناسبني ولا أملك لا سكن ولا سيارة وهذا يعتبر عائق في عملي وأعاني من بعد المسافة بين مكان إقامتي وعملي، " ونطالب بتوفير السكن والنقل"، في حين صرح مبحوث آخر رقم (1) 37 سنة تخصص أمراض القلب والأوعية 5 سنوات عمل "عندي سيارة وسكنه ولكن خلصه متساعدنيش مع خدمة لي نخدمها انا".

ترجمة المقطع: لدي سيارة وسكن وظيفي ولكن الأجر لا يساعدني مقارنة مع عمل الذي أقوم به ومنه تبين ان أجر والسكن و النقل يؤثر على أداء جيد للعمال (الأطباء).

ث- الترقية: تعتبر الترقية من حوافز في العمل وهي انتقال الموظف (الطبيب) من وظيفة معينة إلى درجة أعلى.

حيث تبين أن فئة من الأطباء لم يحتصلوا على فرص الترقية هذا ما صرح به المبحوثين (6) و (7) البالغة أعمارهم 29 و 28 سنة جدد سنة عمل تخصص طب عام من الإقتراحات التي نطالب بها في عملنا " أي معندناش ترقية وتعويضات فالخدمة".

ترجمة المقطع: لا يوجد ترقية ونريد توفير فرص الترقية والتعويضات في حين صرح آخرون (2) و (8) البالغة أعمارهم 33 و 40 سنة تحصلنا على ترقية ومعندناش التعويضات فالخدمة ومنه يتبين أن ترقية حافزا في أداء العمل ونستنتج أن فرضية قائمة بوجود علاقة بين ضغوط العمل والوضعية الإجتماعية في الأداء صحيحة.

10 -الاستنتاج العام: من خلال الدراسة وتحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- بينت الدراسة أنه توجد علاقة بين ضغوط العمل وأداء الوظيفي عند الأطباء بالمستشفى من خلال الفرضية الأولى (1) أنه هناك علاقة بين مصادر الضغوط والأداء الوظيفي ويظهر ذلك في عدم وضوح الدور وعبئ الدور أي كثرة الأعمال - هناك علاقة سلبية بين الضغوط والأداء الوظيفي.

- من الأسباب الرئيسية التي تولد الضغوط عند الأطباء عدم وضوح المهام الموكلة لهم وكثرة الأعمال وطول ساعات العمل .

- وجود آثار ونتائج سلبية منها آثار النفسية تتمثل في القلق والروتين وعدم التركيز... الخ وآثار جسمية تتمثل في التعب إرهاق أمراض العظام وغيرها.
- وجود علاقة بين المشاكل التنظيمية التي تعتبر من مصادر الضغوط والأداء الوظيفي .
- 2- بينت الدراسة أنه يوجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للأطباء ويظهر ذلك من خلال: - تأثير البيئة الداخلية
 - تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي .
 - نقص وسائل العمل يعتبر عائق في الأداء الجيد للعمال (الأطباء) وتنجم عنه ضغوطات في العمل
 - توفير الأمن يساعد من الأداء الجيد للعمال من خلال استقرارهم في المهنة
 - تأثر بيئة العمل سيئة بشكل سلبي على الأداء الوظيفي فينبغي توفير بيئة متوازنة للأطباء لتفادي تراكم الضغوطات ورفع من الأداء
- 3- تبين من خلال الدراسة والتحليل أنه هناك علاقة بين الوضعية الاجتماعية للأطباء والأداء الوظيفي.
 - تلعب الظروف الاجتماعية دور هام في تحسين أداء الأطباء ك لسكن والنقل وزيادة فالأجور وغياهم يعتبر مشكل في الأداء
 - عند توفير ظروف وخدمات للعمال (الأطباء) يكون لهم مردود جيد
 - يعتبر الترقية في مناصب من حوافز التي تزيد من قدرات وإبداع الأطباء فينبغي توفير كل الشروط للعمل حتى لا يكون هناك ضغط في العمل وأداء جيد.

11- التوصيات: في ظل الإستنتاجات التي توصلنا نوصي فيما يلي:

- وضع خطط عمل لتحسين الأداء.
- التخفيف من الضغوط بإتباع إجراءات إدارية مناسبة.
- تقسيم العمل حسب التخصص لتحسين الأداء.
- تقسيم ساعات العمل وتحديد المهام.
- تحسين العلاقات بين العمال والتضامن في بينهم.
- رفع الوعي في العمل لدى العمال.
- تحسين بيئة وظروف العمل من خلال الأجهزة والمعدات.
- تحسين الخدمات الإجتماعية كالسكن والنقل والإطعام.
- زيادة عدد العمال كالأطباء الخواص وغيرها.
- زيادة فرص الترقية والأجر المناسب للعمال.
- توفير الحماية القانونية للعمال والتنظيم داخل المصلحة.

الخاتمة

من خلال ما تطرقنا في بحثنا هذا بجانبه النظري والتطبيقي يمكن القول أن ضغوط العمل من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد وأداء المورد البشري، إذ أنه لا توجد منظمة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية خالية من ضغوط العمل، ولكن ذلك لا يعني التحكم فيها مستحيل، يكفي فقط أن تتوفر المؤسسة على كفاءات للحد منها على الأقل ويتوقف ذلك على فاعلية الإدارة وطريقة الإشراف على الأفراد من خلال المساهمة في تحقيق اندماج الأفراد وإتمائهم لمنظمتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص لتحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال ما تطرقنا إليه من الجانب النظري لهذا البحث تبين لنا أن المنظمات والمؤسسات تولي إهتماما بالغاً لموردها البشري (الأطباء) باعتباره مصدراً للنجاح والتميز والإبداع، فإذا ما أُتيحت له حرية المبادرة وتحمل المسؤولية في إطار مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل مشاكل إتخاذ القرارات المناسبة إضافة إلى توفير منظومة الحوافز والمكافآت والتي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله ومن ثم أهداف المؤسسة ككل، كما أن الإهتمام ببيئة العمل والجانب الإجتماعي للعمال يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي من خلال الإستجابة لمطالبها خصوصاً إذا كانت لا تتعارض مع مصالح المؤسسة كما تساعد على تجنب الآثار السلبية ولاشك أنه يتعين على المؤسسة أن تدرك بأن أهمية الظروف المناسبة للعمل تعتبر من أهم الشروط الضرورية للعنصر الأقوى والأهم في إدارة المنظمات والمؤسسات ألا وهو المورد البشري، إذ يتوقف نمط تفكيرهم وقيمتهم وشخصيتهم على ماتقدمه من تسهيلات وخدمات لتحقيق أداء جيد من طرفهم يضمن تحقيق المؤسسة والمنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004.
- 2- الحزامي عبد الكريم ، تكنولوجيا الأداء - من الأداء إلى التحسين ، القاهرة ن مكتبة ابن سينا ، 1999.
- 3- العبيد قيس ، التنظيم مفهوم والنظريات والمبادئ ، دار الفكر للنشر، القاهرة، 1997.
- 4- السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، 2001.
- 5- العطية ماجد ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - العرق ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003.
- 6- الصيرفي محمد ، قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة الأولى ، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 7- أحمد بن مرسل، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
- 8- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، دون مكان ودار نشر، 2000.
- 9- أحمد شاعر عسكري، التسويق مدخل إستراتيجي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
- 10- أندرو سيزلافي وجي والاس: السلوك التنظيمي والأداءات: جعفر أبو القاسم أحمد: الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، ط1، 1991.
- 11- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، "ضغوط و صراعات العمل" ، 2006.
- 12- بدر أحمد حامد: السلوك التنظيمي، ط 1 ، دار القلم، الكويت، 1982.
- 13- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد... لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004.
- 14- جمعة سيد يوسف : إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 2004.

- 15- جيرالد جرينج، روبرت بارون: ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر،السعودية،2004.
- 16- حنفي مسعود سليمان "السلوك التنظيمي و الأداء" دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية، مصر ، 1975.
- 17- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2009.
- 18- برونطي سعاد ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، دار وائل للنشر ، 2004.
- 19- رشيد زرقاوي، تدريبات منهجية للبحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، ط3، 2008.
- 20- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الإسكندرية،2000.
- 21- رونالدي ريجيو : مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 22- سلطان محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003.
- 23- شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الاردن ، دار الصفاء ، 2005.
- 24- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، 2003.
- 25- عبد الرحمان بن أحمد هيجان: ضغوط العمل: منهج شامل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- 26- عبد العزيز عبد المجيد، سيكولوجية مراجعة الضغوط في الرياضة، مركز النشر، القاهرة، 2005.
- 27- عبد الغفار حنفي ، تقييم الأداء ، القاهرة ، مصر ، 2004.
- 28- عثمان حمود الخضر: التفكير (أساليب ومهارات)، مكتب آفاق للنشر، الكويت،2000.
- 29- عثمان حسن،المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب باتنة الجزائر، 1998.
- 30- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، (د. س).
- 31- علي عسكر :ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط1 ، 2003.

- 32- عمار بوحوش محمد، محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2014.
- 33- فاروق عبود فليو و السيد محمود عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 34- فرح ياسر أحمد "إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 35- فرح شوقي وآخرون: علم النفس و مشكلات الصناعة، القاهرة، دار غريب، 1997.
- 36- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، مصر، دار الجامعة الجديدة، د. س.
- 37- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دارا لجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 38- محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 39- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع والمنهج)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط 3، 1983.
- 40- موريس أنجوس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، بوزيدي صحراوي، دار القصة للنشر الجزائر ط02، 2004.
- 41- نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 42- ناصر قسيبي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، الديوان الوطني للمطبوعات، الجزائر، 2011.
- 43- صلاح الدين عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- 44- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
- 45- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 46- هارون توفيق الرشيد: الضغوط النفسية: طبيعتها - نظريتها، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1999.

47- هلال محمد ، مهارات إدارة الأداء ، ط 1، القاهرة ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، 1999.

2- المجالات:

1- أحمد صالح الدعيج ، عبد الناصر محمد حمودة: العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 05 ، العدد 02، الكويت، 1988.

2- الكبيسي موفق ، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية للبحوث العلمية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2003.

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

4- جريدة الرؤية "11-10 2016، محظورات على الطبيب"، جريدة الرؤية - الإمارات ، اطلع عليه بتاريخ 3-2017. 2بتصرف.

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

6- نبيلة حميد شة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سكيكدة الجزائر، العدد 08، جوان 2012.

3- الرسائل الجامعية:

1- أحمد محمود خالد حليبي " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي "رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الاردن، قسم إدارة الأعمال، 2011.

2- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.

3- ميسون سليم السقا: " أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار "رسالة ماجستير ادارة الاعمال ، ورقلة، 2009.

4- عيساوي وهيبة ، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية ترابي بوجمعة، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة ابوبكر بلقائد (تلمسان)، الجزائر، 2011.

5- عيسى ابراهيم المعشر : "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين" رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم الإدارية ،قصة ادارة الأعمال الاردن ، 2009.

6- نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص :علوم اقتصادية، جامعة الجزائر ، 2005.

4- العاجم

1- أحمد زكريا بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان، 1993.

2- المنجد الأبهدي، دار المشرق، بيروت ط 05، 1987.

3- نبيل غطاس، قاموس اfdارة ، مكتبة لبنان، بيروت، 1983.

4- د. خالدة نصر، "أخلاقيات العمل الطبي.. فعل وممارسة"، الجزيرة، اطلع عليه بتاريخ 12-2-2017

5- عمار حمداش، تقنيات البحث السسيولوجي، المغرب منشور في الإنترنت.

5- مراجع باللغة الأجنبية

- 1- Gibson J et A.L: Organization, behavior, structure and process, Boston, 1994.
- 2- Lazarus and Cohen : environnement stresse, humain behavior and environnement perlnum new York 1977.
- 3- Beehr A.T and J.E Newman: job stress, employee health and organizational effectiveness, A fact analysis model and literature review, Vol 31,1978, P670.
- 4- Dawn McKay (10-8-2016), "Doctor – Career Information" ,the balance, Retrieved 12-2-2017. Edited
- 5- Medical Doctor: Job Description & Career Info – Job Description", *.Study.com*, Retrieved 12-2-2017. Edited
- 6- "medicine", Oxford Dictionaries, Retrieved 12-2-2017. Edited
- 7- "medicine", Dictionary.com, Retrieved 12-2-2017. Edited

8- doctor”, Oxford Dictionaries, Retrieved 12-2-2017. Edited"

9- doctor”, Cambridge Dictionary, Retrieved 12-2-2017. Edited“

الملاحق

أسئلة دليل المقابلة:

أسئلة خاصة بالفرضية الأولى.

توجد علاقة بين مصادر الضغوط والأداء الوظيفي.

معلومات عامة: الجنس / السن / الحالة الاجتماعية / الأقدمية / التخصص

- 1- ماهي أهم الأسباب والصعوبات التي تولد لكم ضغط في عملكم؟
- 2- هل تشعر بضغوط نتيجة كثرة الأعمال؟
- 3- هل المشاكل التنظيمية لها علاقة بأدائكم؟
- 4- ماهي أهم الآثار السلبية التي تتلقونها من الضغوط في العمل؟

أسئلة الفرضية الثانية:

توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي.

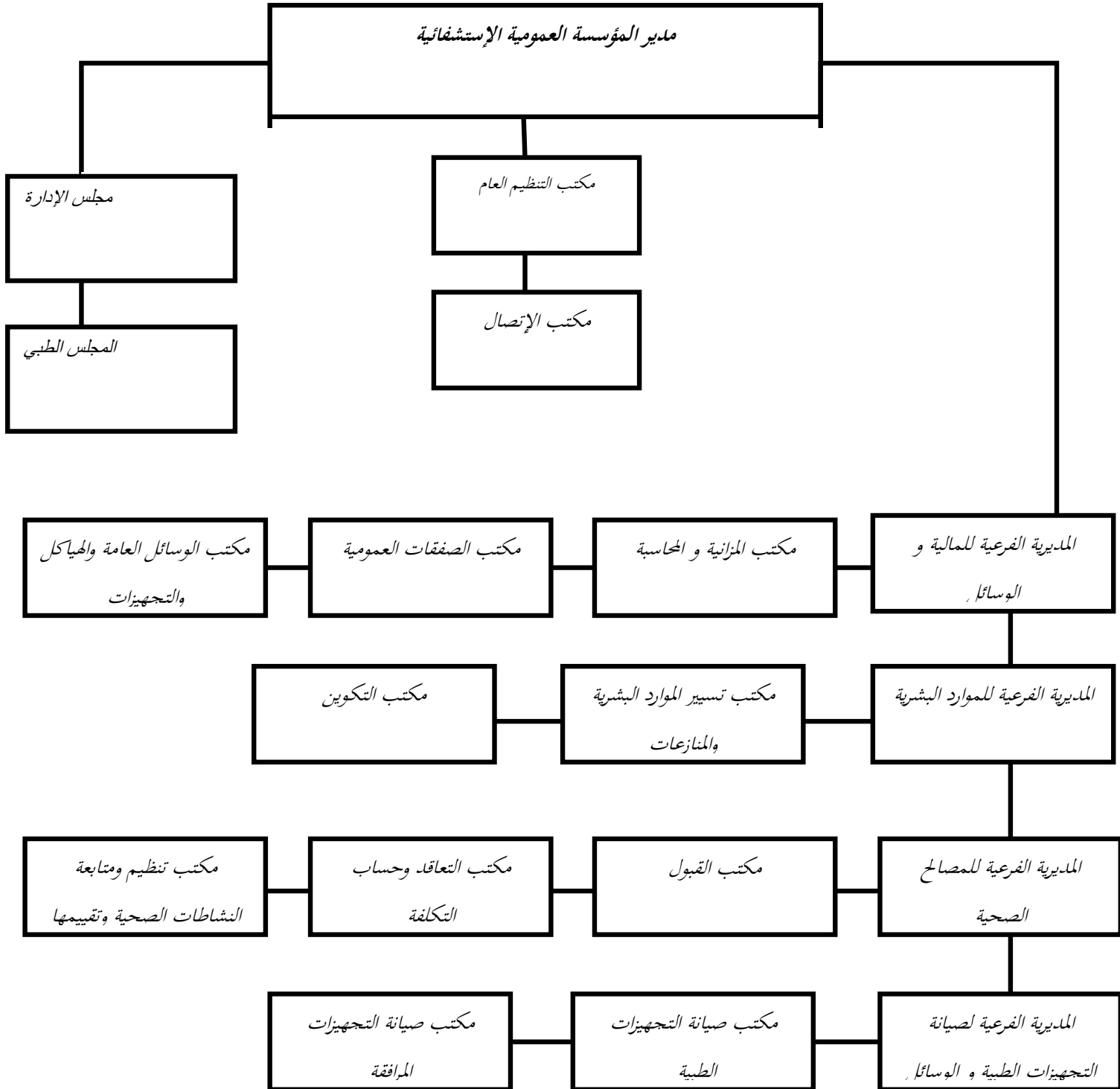
- 1- هل تشكل بيئة العمل السيئة ضغطاً عليكم؟
- 2- هل مكان عملكم مناسب ومهيأ بكل الوسائل الطبية؟
- 3- هل نقص الأمن في المصلحة يؤثر على عملكم؟
- 4- ماهي النقائص التي ترونها في بيئة عملكم؟

أسئلة الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين الوضعية الإجتماعية الصعبة والأداء الوظيفي

- 1- هل يتناسب الأجر مع العمل الذي تقوم به؟
- 2- هل تساعدك ظروفك الإجتماعية في العمل؟
- 3- هل تمتلك سكن وظيفي والنقل في عملك؟
- 4- في رأيك ماهي أهم الإقتراحات التي ترونها مناسبة لتوفير ظروف إجتماعية ملائمة لأطباء في عملهم؟

المخطط التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية عشعاشة مستغانم



صورة توضح الهيكل الخارجي للمؤسسة العمومية الإستشفائية عشعاشة- مستغانم -

صورة رقم 01 المصدر :من الصفحة الرسمية للمؤسسة على الفيسبوك



صورة رقم 02 المصدر :من الصفحة الرسمية للمؤسسة على الفيسبوك

صور توضح ضغوط العمل لدى الأطباء

صورة رقم 03 المصدر من تصوير الطالب



صورة رقم 04 المصدر من تصوير الطالب

