

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان

ضغوط العمل و تأثيرها على الفعالية التنظيمية لموظفي الإدارة  
المحلية - دراسة ميدانية لبلدية زلفانة ولاية غرداية -

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

في تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ :

عبد المالك بيده

إعداد الطالب:

إسماعيل شنيني

لجنة المناقشة

المهمة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	أستاذ محاضر	د. طويل محمد
مشرفا	أستاذ محاضر	عبد المالك بيده
مناقشا	أستاذ محاضر	د. مهيري دليلة

السنة الجامعية: 2019/2018م.....1440/1439هـ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان

ضغوط العمل و تأثيرها على الفعالية التنظيمية لموظفي الادارة  
المحلية- دراسة ميدانية لبلدية زلفانة ولاية غرداية -

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

في تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ :

عبد المالك بيده

إعداد الطالب:

إسماعيل شنيني

لجنة المناقشة

المهمة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	أستاذ محاضر	د. طويل محمد
مشرفا	أستاذ محاضر	عبد المالك بيده
مناقشا	أستاذ محاضر	د. مهيري دليلة

السنة الجامعية: 2018/2019 م - 1439/1440 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا )

صدق الله العلي العظيم

سورة طه: من الآية 114

## الشكر والعرفان

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة،  
وأعاني على أداء الدراسة ووفقتني في إنجازه  
أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب ومن بعيد  
على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات ،  
واخص بالذكر المشرف الأستاذ عبد المالك بيده الذي لم يخل علي  
بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي ساعدتني في إتمام هذا البحث  
كما اشكر جميع الأساتذة الذين لم يخلوا علي بالإرشاد  
وجميع زملائي وأصدقائي ولا يفوتني أن اشكر كل موظفي  
وعمال بلدية زلفانة ، كما أتقدم بالشكر إلى موظف  
مصلحة المستخدمين والتكوين السيد قشوش العيد.

الطالب شنيني إسماعيل

# الاهداء

إلى كل من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما  
إلى كل من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما  
إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى زوجتي إلى وإخوتي وأخواتي كل واحد باسمه " بوجمعة ، فضيل ، رابح ، معطالله  
احمد، عبد الكريم ام الخير ، مسعودة، زينب ، حليلة ، سارة"

إلى كل أساتذتي المحترمين واطح بالذكر الأستاذ المشرف عبد المالك بيده، الأستاذ براهيم حاج عمر،  
الأستاذ بونوة علي، الأستاذة دليلة مهيري، الأستاذة أمال حواطي ، الأستاذة قمانه محمد الأستاذ بولعراس  
نورالدين ، الأستاذ حبي محمد، الأستاذة بن قومار كريمة ، الأستاذة حياة عيشاوي

الأستاذة اوشان جميلة

إلى أصدقائي في جامعة غرداية واحص بالذكر :رضوان، طاهر، براهيم، سعيد ،قدور،

براهيم ، بوحفص. إلى كل طلبة السنة الثانية علم اجتماع تنظيم وعمل سنة 2019 كل باسمه.

الطالب شنيني إسماعيل

فهرس

المحتويات

شكر وعرهان

الاهداء

فهرس المحتويات

أ.....مقدمة

## الجانب النظري

**5** .....الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

6 .....تمهيد

7 .....المبحث الأول: اسباب اختيار الموضوع، اهمية الدراسة، اهداف الدراسة، اشكالية الدراسة

7 .....المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

7 .....1-1) الأسباب الموضوعية

7 .....2-1) الأسباب الذاتية

7 .....المطلب الثاني: أهمية الدراسة

8 .....المطلب الثالث: أهداف الدراسة

8 .....المطلب الرابع: الإشكالية

10 .....المبحث الثاني: الفرضيات، المقاربة، الدراسات السابقة، صعوبات الدراسة

10 .....المطلب الأول: الفرضيات

10 .....المطلب الثاني: تحديد المفاهيم

12 .....المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية

17 .....المطلب الرابع: الدراسات السابقة

20 .....المطلب الخامس: صعوبات الدراسة

21 .....خلاصة الفصل

**22** .....الفصل الثاني: ضغوط العمل

23 .....تمهيد

24 .....المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل

24 .....المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

24 .....1) تعريف الضغوط لغة



24	(2) تعريف الضغوط اصطلاحا
25	المطلب الثاني: خصائص ضغوط العمل
26	المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل
27	المطلب الرابع: أنواع ضغوط العمل
27	(1) معيار الآثار والنتائج
27	(2) معيار الشمول
28	(3) معيار المصدر
28	(4) معيار الفترة الزمنية
30	المطلب الخامس: أسباب وأبعاد ضغوط العمل
30	1- أسباب ضغوط العمل
31	2- أبعاد ضغوط العمل
32	المطلب السادس: مصادر ضغوط العمل
36	المبحث الثاني: مراحل ضغوط العمل وأثارها وإدارتها والنظريات المفسرة لها
36	المطلب الاول: مراحل ضغوط العمل
36	(1) مرحلة التعرض للضغط
36	(2) مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط)
36	(3) مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف
36	(4) مرحلة التعب والإرهاك
37	المطلب الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل
38	المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل
38	(1) الآثار الإيجابية
39	(2) الآثار السلبية
41	المطلب الرابع: إدارة ضغوط العمل
41	(1) إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة
42	(2) إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد
44	المطلب الخامس: نظريات ضغوط العمل
44	(1) النظريات الفيزيولوجية
44	(2) النظريات الاجتماعية
45	(3) النظريات النفسية والسلوكية

46	..... خلاصة الفصل
<b>47</b>	<b>..... الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية</b>
48	..... تمهيد
49	..... المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية
49	..... المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
49	..... (1) الفعالية التنظيمية
50	..... (2) المفهوم الفرنسي للفعالية
51	..... (3) المفهوم الإيطالي للفعالية
52	..... (4) المفهوم السويسري للفعالية
54	..... المطلب الثاني: الفرق بين الفعالية والكفاءة
56	..... المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ومحددات اختياره
56	..... (1) مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
56	..... (1-1) المداخل التقليدية
57	..... (2-1) المداخل المعاصرة
62	..... (2) محددات اختيار المدخل المناسب
63	..... المطلب الرابع: الدور البشري وآليات تحقيق الفعالية التنظيمية
63	..... (1) الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة
64	..... (2) آليات تحقيق الفعالية التنظيمية
66	..... المبحث الثاني: مؤشرات ومتطلبات ومقاييس الفعالية التنظيمية
66	..... المطلب الأول: مؤشرات الفعالية التنظيمية
69	..... المطلب الثاني: نماذج وخصائص الفعالية التنظيمية
69	..... (1) نماذج الفعالية التنظيمية
72	..... 1- خصائص الفعالية التنظيمية
73	..... المطلب الثالث: مقاييس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
73	..... 1/ مقاييس الفعالية التنظيمية
74	..... 2- العوامل التي تؤثر في الفعالية التنظيمية
75	..... المطلب الرابع: متطلبات وصور الفعالية التنظيمية
75	..... 1/ متطلبات زيادة الفعالية تنظيمية

77	2/ صور الفعالية التنظيمية .....
79	خلاصة الفصل .....

## الجانب الميداني

<b>81</b>	<b>الفصل الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة والإجراءات المنهجية .....</b>
82	المبحث الأول: تعريف ونشأة المؤسسة .....
83	المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة .....
83	1) تعريف بلدية زلفانة .....
83	2) نشأة بلدية زلفانة .....
84	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....
85	المبحث الثاني: المنهج ومجالات ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات .....
86	المطلب الأول: منهج الدراسة ومجالاتها .....
86	1) منهج الدراسة .....
86	2) مجالات الدراسة .....
87	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومجتمع البحث والعينة .....
87	1) ادوات جمع البيانات .....
88	2) مجتمع البحث والعينة .....
90	3) خصائص الأفراد المبحوثين .....
97	1) عرض بيانات الفرضية الأولى وتحليلها .....
110	2) نتائج الفرضية الأولى .....
<b>111</b>	<b>الفصل الثالث: مناقشة وتحليل بيانات الفرضية الثانية .....</b>
112	1) عرض البيانات الفرضية الثانية وتحليلها .....
121	2) نتائج الفرضية الثانية .....
<b>122</b>	<b>الاستنتاج العام :</b> .....
<b>124</b>	<b>اقتراحات وتوصيات .....</b>
<b>125</b>	<b>خاتمة .....</b>

128..... قائمة المراجع والمصادر

133..... الملاحق

## قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): يبين انواع ضغوط العمل ..... 29
- الجدول رقم (2): يبين الفرق بين الفعالية والكفاءة..... 54
- الجدول رقم (3): يبين العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية..... 55
- الجدول رقم (4): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس ..... 90
- الجدول رقم (5): يبين توزيع المبحوثين حسب السن ..... 91
- الجدول رقم (6): توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية ..... 91
- الجدول رقم (7): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:..... 92
- الجدول رقم (8): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة: ..... 93
- الجدول رقم (9): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة: ..... 93
- الجدول رقم (10): يبين علاقة الجنس بالسعادة والارتياح بالمؤسسة ..... 97
- الجدول رقم (11): يبين علاقة الحالة العائلية بالأجر والمكافآت المالية ..... 98
- الجدول رقم (12): يبين علاقة المستوى التعليمي والمشاركة في اتخاذ القرار ..... 99
- الجدول رقم (13): يمثل الخبرة وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار ..... 100
- الجدول رقم (14): يمثل علاقة نوع الوظيفة وشعور العمال بالسعادة والارتياح ..... 101
- الجدول رقم (15): يمثل علاقة الأجر والاستقرار في العمل..... 102
- الجدول رقم (16): يمثل البقاء في المؤسسة وعلاقته بتغيير مكان العمل في المؤسسة ..... 103
- الجدول رقم (17): يمثل علاقة الوقت المحدد للأجر والشعور بالسعادة والارتياح ..... 104
- الجدول رقم (18): يمثل علاقة بقاء العمال بالمؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرار ..... 105
- الجدول رقم (19): يمثل علاقة بقاء العمال بالمؤسسة باستقلالية العمال ..... 106
- الجدول رقم (20): يمثل العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار ..... 107
- الجدول رقم (21): يمثل علاقة مناخ العمل بالاستقرار في العمل..... 108
- الجدول رقم (22): يمثل علاقة العدالة التنظيمية والاستقرار في العمل ..... 109
- الجدول رقم (23): يمثل المستوى التعليمي وعلاقته بتوفير أساليب الدافعية..... 112

- الجدول رقم (24): يمثل علاقة نوع الوظيفة بتوفير أساليب الدافعية ..... 114
- الجدول رقم (25): يمثل علاقة رضا وراحة العامل بالأجر والمكافئات ..... 115
- الجدول رقم (26): يمثل علاقة رضا وراحة العامل بتقييم الأداء المهني ..... 115
- الجدول رقم (27): يمثل علاقة اختلال العمل وظروف العمل ..... 117
- الجدول رقم (28): يمثل علاقة التأهيل المهني بتقييم الأداء المهني ..... 117
- الجدول رقم (29): يبين علاقة وجود كفاءات ومهارات لدى العمال وتقييم الأداء المهني للعمال ..... 118
- الجدول رقم (30): يبين علاقة توفير مناصب عمل بتحمل المسؤولية ..... 119
- الجدول رقم (31): يبين علاقة التأهيل المهني بتوفير مناصب الشغل ..... 120

### قائمة الأشكال

- الشكل رقم: (1): يبين الحد الأمثل لضغوط العمل ..... 26
- الشكل رقم: (2): يبين عناصر ضغوط العمل ..... 27
- الشكل رقم: (3): نموذج سيزلا في ولاس ..... 34
- الشكل رقم: (4): نموذج كرايترز وكينكي لدراسة ضغوط العمل ..... 35
- الشكل رقم: (5): يوضح مراحل ضغوط العمل ..... 37
- الشكل رقم: (6): يوضح تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية التنظيمية ..... 51
- الشكل رقم: (7): يوضح تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية التنظيمية ..... 52
- الشكل رقم: (8): يوضح تصورات المسيرين السويسريين لفعالية التنظيمية ..... 53
- الشكل رقم: (9): نماذج للقيم والأهداف المختلفة للفعالية التنظيمية ..... 62

# مقدمة



المجتمع البشري يتكون من بنى اجتماعية وهاته البنى الاجتماعية تتكون من تنظيمات حيث تتكون هذه التنظيمات من مجموعة الوسائل المادية والتقنية والبشرية، وتمثل مجتمعة القاعدة التي يركز والتي يسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافه، ولكي ينجح التنظيم في بلوغ مسعاه لابد له من التنسيق بين جميع عناصره ولعل أبرز ركيزة من ركائز التنظيم يتمثل في العنصر البشري كون هذا الأخير هو الأداة الحيوية والمحرك الأساسي لباقي عناصر التنظيم.

و يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي داخل التنظيم وأساس لكل عملية، فوجود المؤسسة مرتبط بوجود العنصر الفعال وبالجهد الذي يبذله، إذ لا يمكن للعامل أن يمارس مهامه دون أن يؤثر ويتأثر بما يحيط به من ظروف، فهو ليس بمعزل عن محيط عمله ولا عن المناخ السائد فيه، وعندما نتكلم عن ظروف العمل فالأمر لا يتعلق فقط بالجانب المادي أو ساعات العمل، أو الحوافز والمكافآت، بل يتعداه إلى جوانب أخرى كالجانب المعنوي والاجتماعي، إضافة إلى العوامل الجغرافية والتقنية ووسائل النقل، وكل هذا له دور محوري في توجيه سلوك العامل لهذا تسعى التنظيمات الحديثة على اختلافها (خدمانية، إنتاجية) إلى دراسة الشروط اللازمة لكي يستطيع العامل القيام بالوظيفة المطلوبة منه على أحسن وجه، فكل حجم التنظيمات وتعقدتها، وتزايد إعدادها زاد من وتيرة الضغوط على العمال، فالضغوط تنشأ نتيجة مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته وتتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة مثل: القلق، التوتر. . ، والمصادر الشائعة للضغوط هو صراع الدور، ويحدث عندما تتعارض متطلبات دورين أو أكثر كالصراع بين العامل والأسرة، كما يعتبر غموض الدور مصدرا آخر للضغوط ويمكن أن توجد هذه الضغوط في المجالات التالية: مسؤولية الفرد، القواعد، مصادر السلطة، التغييرات التنظيمية، ويحدث الغموض عندما تحدث تغييرات تكنولوجية، أو يغير أحد الأفراد في عمله، أو يوجد نقص في المعلومات الواردة من الإدارة، هذا بالإضافة إلى مصادر أخرى كاختلاف العلاقات الشخصية، طبيعة العمل، كلها من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط ولعرفة العلاقة بين هاته الضغوط وفعالية العامل ارتأينا أن نسلط الضوء على بعض مصادرها ونرصد آثارها على رضائه وكيف تنعكس على أدائه.

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة لإلقاء الضوء على ما يلي :

حيث جاء عنوان الدراسة ضغوط العمل وتأثيرها على الفعالية التنظيمية للعاملين تحديدا عمال مؤسسة بلدية زلفانة بقرطاجنة، حيث يفترض أن هناك علاقة جوهرية بين ضغوط العمل " الظروف المحيطة بالعمل، الاستقرار الوظيفي، الدخل المادي الكافي، مضمون العمل "، والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة من حيث الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين .

وقد شملت الدراسة جانبين أولهما نظري والثاني ميداني

فالجانب النظري: يتضمن ثلاث فصول، فالفصل الأول هو عبارة عن مدخل تناولنا فيه الاطار المنهجي للدراسة وتحديدا ما يلي : أسباب اختيار الموضوع، "ذاتية وموضوعية"، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، إشكالية

الدراسة مع الإشارة إلى التساؤلات ثم تطرقنا ذكر الفرضيات المرتبطة بالإشكالية، تحديد اهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، ثم تليها المقاربة التي تبناها، وكذلك تطرقنا لبعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها والصعوبات التي تواجه البحث .

ثم تطرقنا في الفصل الثاني: إلى ضغوط العمل بحيث تناولنا في المبحث الأول ماهية ضغوط العمل التي يندرج تحته كل من المفهوم، ثم الخصائص، وعناصر ضغوط العمل، ثم تأتي الأنواع، والأسباب، ومصادر ضغوط العمل أما ففي المبحث الثاني قد تضمن مراحل ضغوط العمل، وأهمية دراستها، ثم تليها الآثار الناجمة عنها، وتطرقنا كيفية إدارة الضغوط وأخيرا النظريات المفسرة لضغوط العمل .

وكما خصصنا في الفصل الثالث: الذي كان عنوانه الفعالية التنظيمية حيث تناولنا في المبحث الأول المفهوم ثم الفرق بين الفعالية والكفاءة، وحاولنا أن نسلط الضوء على مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، ومحدداتها، وتطرقنا إلى الدور البشري وآليات تحقيق الفعالية التنظيمية أما المبحث الثاني فقد تضمن مؤشرات الفعالية التنظيمية، ثم نماذج وخصائص الفعالية التنظيمية، وتطرقنا إلى مقاييس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ثم أخيرا متطلبات وصور الفعالية التنظيمية .

أما الجانب الميداني: فقد تضمن ثلاثة فصول لميدان البحث، حيث خصص الفصل الأول بداية بالتعريف بالمؤسسة، ثم مجتمع البحث والعينة وخصائصها، أما الفصل الثاني، فقد تم فيه معالجة البيانات من خلال تحليل الجداول ومناقشة نتائج الفرضية الأولى، والفصل الثالث قد قمنا فيه بمعالجة البيانات من خلال تحليل الجداول ومناقشة نتائج الفرضية الثانية .

وأخيرا الاستنتاج العام، وخاتمة الدراسة ثم الملاحق .



# الجانب النظري



## الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

- ❖ تمهيد
- ❖ المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة
- ❖ المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع
- ❖ المطلب الثاني: أهمية الدراسة
- ❖ المطلب الثالث: أهداف الدراسة
- ❖ المطلب الرابع: إشكالية الدراسة
- ❖ المبحث الثاني: الفرضيات، المفاهيم، المقاربة، الدراسات السابقة، صعوبات الدراسة
- ❖ المطلب الأول: فرضيات الدراسة
- ❖ المطلب الثاني: تحديد المفاهيم
- ❖ المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية
- ❖ المطلب الرابع: الدراسات السابقة
- ❖ المطلب الخامس: الدراسات السابقة
- ❖ المطلب السادس: صعوبات الدراسة
- ❖ خلاصة الفصل

## تمهيد

يتناول الاقتراب المنهجي أو النظري للدراسة من خلال التطرق لمختلف الجوانب المنهجية لهذه الدراسة خاصة إبراز أسباب اختيار الموضوع، الدراسة والأهمية التي يكتسبها، أهداف التي يصبو إليها، ثم التطرق إلى إشكالية الدراسة وضبطها وسياقة فرضياتها ثم تحديد المفاهيم النظرية والإجرائية، وتبني المقاربة النظرية التي تلائم الموضوع وفي الأخير أهم الدراسات السابقة لموضوع الدراسة وذكر بعض الصعوبات.

المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة

### المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

تعد أسباب اختيار الموضوع أي بحث علمي بمثابة حافز الذي يثير مجموعة من السلوكيات والاستجابات لدى الباحث للقيام بمختلف الدراسات العلمية وتمثل الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أسباب موضوعية وأخرى ذاتية<sup>1</sup>.

#### 1-1) الأسباب الموضوعية

- محاولة إثراء هذا الموضوع بالمعلومات في مجال تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الميداني .
- علاقة الموضوع بميدان الدراسة ومجال التخصص .
- كون الظاهرة موجودة في جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات العمومية الخدمائية .
- الحاجة إلى إعطاء المزيد من الدراسات الموضوعية حول ضغوط العمل وتأثيرها على فعالية التنظيم من أجل أن تحافظ المؤسسة الجزائرية على طاقتها البشرية.

#### 2-1) الأسباب الذاتية

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لحيويته .
- فضول معرفي ورغبة شخصية في معرفة أسباب الظاهرة وتقديم تفسير علمي لهذا الموضوع .
- كوني أعيش موضوع الظاهرة .

#### المطلب الثاني: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة لهذا الموضوع احد المواضيع الواسعة في عدة مجالات وخاصة في مجال الإدارة وباعتبار أن العمال يتعرضون في مؤسساتهم لعدة ضغوط متعددة المصادر.

- نظرة واسعة حول أسباب ومصادر ضغوط العمل.
- التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والفعالية التنظيمية.
- تحديد الآثار التي تخلفها هذه الضغوط على العامل والمؤسسة .
- الكشف عن اهم مصادر الضغوط المهنية.
- الوصول إلى توصيات ونصائح لتجنب ضغوط العمل والحد من انعكاساتها السلبية على الفعالية التنظيمية .

<sup>1</sup> - خواجة عبد العزيز محاضرات في مقاييس ملتقى التدريب على البحث، السنة الثانية علم الاجتماع، جامعة غرداية الجزائر

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا الموضوع الذي يعتبر إضافة للحقل العلمي والاكاديمي لتقدم دراسات مماثلة.
- فهم طبيعة ضغوط العمل التي تواجه الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات .

### المطلب الثالث: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والفعالية التنظيمية.
- تحديد أسباب ضغوط العمل التي تواجه العمال داخل المؤسسة الجزائرية.
- إبراز الآثار المتوقعة لضغوط العمل على الفعالية التنظيمية .
- تحديد مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالعمل أو المتعلقة بالخصائص الشخصية للعامل.
- التعرف على مستوى كل من ضغوط العمل والفعالية التنظيمية في المؤسسات.
- الوقوف عند احسن استراتيجيات والطرق المساعدة لتخفيف من ضغوط العمل الزائدة .
- التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والفعالية التنظيمية في المؤسسات .
- محاولة لفت الانتباه المؤسسات الجزائرية إلى أن ضغوط العمل يمكن أن تكون السبب الرئيسي لنقص فعالية العمال في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع: الإشكالية

عاشت المجتمعات عبر المراحل التاريخية فترات من القوة والازدهار وذلك من خلال تنمية مؤسسات ومنظمات المجتمع وتكون هذه التنمية من خلال رفع مستوى فعالية هذه المؤسسات والمنظمات وتكون على حساب مواردها البشرية التي من مهامها التسيير والتخطيط والتكوين والرقابة والتنظيم حيث اختلف الباحثين والمفكرين حول الفعالية التنظيمية منهم رواد المدرسة الكلاسيكية تايلور، فايول، فيبر يرونها تهتم بالجانب الاقتصادي أما رواد العلاقات الإنسانية والسلوكيون أمثال التون مايووا، وبراها م ما سلوا ورنسيس ليكرت يرونها تهتم بالجانب الاجتماعي أما رواد المدارس الحديثة رونوا سانسوليووا، وميتزبرغ يرونها تهتم بالجانب الثقافي<sup>(2)</sup>

حيث ظهرت نظريات متعددة تتحدث عن الفعالية التنظيمية وتؤطر مداخلها حيث أصبح موضوعا خصبا يتسابق الباحثون في دراسته والتقديم له نظرا لما له من أهمية كبيرة لمختلف المنظمات خصوصا في ظل التنافسية العالمية وتغيرات البيئة المتلاحقة وبميت أصبحت الفعالية هي محور التركيز العالمية وتغيرات كل المديرين والاهتمام لعمل كل المديرين من اجل الحفاظ على المكانة التنافسية والصمود في مواجهة البقاء والاستمرار

<sup>1</sup> - دليو فضيل وآخرون، دراسة في منهجية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 98

<sup>2</sup> - العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2005، ص 98

لكن هنالك ما يعيق هذا التنافس والصمود لمواجهة الاستقرار والاستمرار ألا وهو ضغوط العمل أو الضغوط المهنية التي أصبحت من الموضوعات الشائعة ليس فقط في مجال البحوث العلمية فقط ولكن على المستوى العام كما أن الأسباب الرئيسية التي أدت للاهتمام بموضوع ضغوط العمل تعود في مجملها بالدرجة الأولى إلى وعي المتخصصين في عدة مجالات منها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة والاقتصاد بما يترتب على هذه من نتائج سلبية على العمال والمنظمة على سواء تعوق الطرفين على تحقيق الأهداف المرجوة منهما وبذلك اخذ يفسر كثيرا من ردود أفعال العاملين وسلوكهم غير المرغوب فيه من مظاهر ارتفاع معدلات الغياب وكثرة الشكاوي وأخطاء العمل المتكررة وضعف الأداء وغيرها من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغط نتيجة للعبء الزائد في العمل والعلاقات المتعددة مما يسبب بالشعور السريع بالإجهاد أو الإحباط والملل من العمل وتعتبر الضغوط من الأمور التي تصيب العمال في جميع أطوار مساهمهم الوظيفي وذلك لعديد من الظروف والعوامل التي قد تكون وراثية وبيئية مكتسبة ولفظروف مجتمعية لان هذا الأمر قد يشكل لبعض الأفراد مصدر للقلق والخوف وبالتالي يفقده الكثير مما يمكن تقديمه للوظيفة الأمر الذي قد يؤدي الوقوع في مصيدة عدم التقبل من قبل مجموعة العمل. إما الأسباب المجتمعية مثل: غلاء المعيشة. ندرة وسائل النقل. عدم توفر مسكن خاص ولائق يتوفر على الشروط المعمول بها. وعوائق بيروقراطية أخرى أما الأسباب الداخلية مثل: علاقات العمل، ظروف العمل، الهيكل التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرار،

ولهذا نطرح التساؤل التالي: ما هو تأثير ضغوط العمل على الفعالية التنظيمية لموظفي الإدارة المحلية

بلدية زلفانة؟

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية تساؤلات فرعية وهي على النحو التالي:

- هل ضغوط ظروف العمل تؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية بلدية زلفانة؟
- كيف ترتبط ضغوط مضمون العمل بتحفيز موظفي الإدارة المحلية بلدية زلفانة؟



المبحث الثاني: الفرضيات، المقاربة، الدراسات السابقة، صعوبات الدراسة

المطلب الأول: الفرضيات

بناءً على إشكالية البحث تم صياغة الفرضيات الدراسة على النحو التالي: <sup>(1)</sup>

1) الفرضية العامة

- ضغوط العمل تؤثر على الفعالية التنظيمية للعاملين لمؤسسة بلدية زلفانة بولاية غرداية

2) الفرضيات الجزئية

- تؤثر ظروف العمل على الرضا الوظيفي للعاملين لمؤسسة بلدية زلفانة.
- يرتبط مضمون العمل على تحفيز العاملين في مؤسسة بلدية زلفانة.

المطلب الثاني: تحديد المفاهيم

1) - مفهوم ضغوط العمل

عرفها عبد الله المشعان 2000: "الضغوط المهنية تعتبر اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة هذا الاختلال الذي يؤدي إلى انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي وضعف مستوى الأداء للفاعلية"

وكذلك تعرف: حالة عن تفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب وعوائق أو فرص

يعرفها بيم آلي BYM ALIEE: الضغوط المهنية عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد"

أما محمد كشرود فيعرفها بأنها: "الضغوط المهنية هي مواقف فيها العوامل الوظيفية لدى العوامل الوظيفية لدى العامل مما يتسبب عنه تغيير في حالته النفسية والفيزيولوجية ويجعله ينحرف عن عمله الاعتيادي <sup>(2)</sup>"

- مفهوم ضغوط العمل إجرائيا:

ضغوط العمل أو الضغوط المهنية هي حالة تنشأ للعامل بسبب عوامل مختلفة منها الظروف المحيطة بالعمل أو مضمون محتوى العمل وتؤثر على تصرفات العامل.

<sup>1</sup> - دليو فضيل وآخرون، نفس المرجع، ص 98

<sup>2</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علوم تسيير، كلية إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010/2009 ص 66

**2) مفهوم الفعالية التنظيمية**

عرفها أورليش يوشتمان و سيشور ORLICH YUCHTMAN & SEASHORE : على أنها تتحدد على أساس القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة من المحيطة "

عرفها جيورجيو ابولس GEORGIO APOLSE : "على أنها قدرة تنظيم اجتماعي على تحقيق أهدافه دون الضغط على أعضائه وموارده"

وعرفها كامن كارتير KAMEN KARTER وايدي كاهن EDY COHEN : بأنها قدرة المنظمة على تعظيم العائد بكل الوسائل الممكنة<sup>(1)</sup> "

**المفهوم الإجرائي للفعالية التنظيمية**

هي قدرة تحكم المؤسسة في إمكانياتها المادية والمعنوية من اجل الوصول إلى اعلى قدر من التوافق والتخفيف من الغياب والوصول إلى ما هو مخطط ومسطر له وتحقيق الأهداف باقل وقت واقل تكلفة

**3) مفهوم ظروف العمل**

يقصد بها حسب فريديريك هيزبرغ: هي العوامل المرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل أو بمنصب العمل مثل: الأجور، والمربعات، وأسلوب القيادة والإشراف، الأمن الصناعي والمهني، كل هذه العوامل اطلق عليها بالعوامل الصحية أو الوقائية أي أن وجودها لا يؤدي إلى تحقيق الدافعية أو التحفيز لكن غيابها يؤثر على سلوك العامل أو أدائه داخل المنظمة وتتضمن عموماً:

الاستقرار الوظيفي، الدخل المادي الكافي والمميزات، عدالة نظم المؤسسة، الإشراف والذاتية.

**4) مفهوم مضمون العمل**

يقصد بها حسب فريديريك هيزبرغ: هي العوامل الداخلية المرتبطة بمضمون العمل وشروط أدائه أو تنفيذه مثل: مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى المسؤولية والسلطة التي توفرها وضعية العمل للعامل إلى غير ذلك من العوامل الأخرى، كل هذه العوامل اطلق عليها اسم العوامل الدافعة أو التحفيزية وهذه العوامل تؤدي إلى إثارة السلوك الإيجابي لدى العامل في علاقته بعمله أو بالمنظمة ككل ونذكر منها:

العمل المثير، التقدير والاحترام من الزملاء والرؤساء، تحمل المسؤولية، إمكانية الترقية أي حب الإنجاز.

<sup>1</sup> - سلطانية بلقاسم وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013، ص 18

## 5) مفهوم الرضا الوظيفي

- شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله بمقدار ما يحصل عليه فعلا.

هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم أنه ينتج عن إدراكه لما تقدمه الوظيفة وما ينبغي أن يحصل عليه من وظائفه، كما أنه محصلة لاتجاهات خاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل.

## 6) مفهوم التحفيز

هو العملية التي يتم بها إثارة الدوافع وتعيين السلوك (تحديد نوعي، اتجاهي، مضموني)، هي الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث أمر ما للعمال وتشجيعهم لزيادة الإنتاج والوصول بمعدلاته إلى ما هو مخطط له. (1)

## المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية

## 1) نظرية التوافق

يعد مفهوم التوافق من المفاهيم الجوهرية في فكر ما بعد الحداثة ونجد لهذا المفهوم تطبيقات ومعاني متعددة فعلى عكس العمومية تشير النظرية إلى الخصوصية وعلى خلاف الثبات والاستقرار واليقين بخلاف الأشياء التي تعتمد على نفسها وتؤثر على غيرها، وعلى خلاف الانتظام يظهر الاتساق أو يظهر التوافق وعدم الانتظام وعلى خلاف الأمن والضمان يشير التوافق إلى الخطر والضغط وتعزيز الضبط والتحكم، وتشير نظرية التوافق على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات، وتؤثر على بنائها التنظيمي، ومن أمثلتها حجم التنظيم وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة وحالة البيئة المحيطة بالتنظيم، وتفترض هذه النظرية أن الإدارة الناجحة هي التي يمكنها تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال البحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملائمة في ظل هذه الظروف التي تواجهها، وترجع أصولها إلى بعض المؤسسين أمثال "توم بيرن وستوكر" و"بول لورانس" و"جاي لوراش" فقد برهنت النظرية على أنها أكثر فاعلية وتأثير لحل المشكلات التنظيمية وتفترض بتأمين التوافق والانسجام بين الخصائص التنظيمية والظروف الموقفية التي تحدد مستوى الأداء التنظيمي، ويعتقد مؤسسو هذه النظرية بعدم وجود بناء تنظيم أكثر كفاءة نظرا لان التنظيمات تختلف من حيث الوظائف والظروف التي تواجهها بعدة عوامل كالتكنولوجيا وحجم التنظيم ويرى كل من بيرن وستوكر أن تغيير الظروف التكنولوجية من شأنه خلق مشكلات متوقعة وقام "لورانس" و"لوراش" بدراسة شركات بالولايات المتحدة الأمريكية تبين من خلالها أن كلما زادت درجة الضغوط زادت الحاجة إلى المرونة والتخصص ونرى أن هذا المدخل ركز على الظروف التنظيمية التي تعمل على أحداث

<sup>1</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علوم تسيير، كلية إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010/2009 ص 66

الفروق والعرقلة في العمل بسبب السياسات الغير الواضحة وسوء الاستخدام الأمثل، وغيرها من العوامل كالتيكنولوجيا وحجم التنظيم ودرجة الرسمية للاتصالات، وموقع المنظمة وحجمها التي تؤدي إلى ضعف الجهاز التنظيمي وبالتالي أضعاف مخططاته كلها.

## 2) نظرية هرم الحاجات لإبراهام ما سلو

هذه النظرية من أشهر نظريات الدافعية للعمل يعتقد صاحبها أبراهام ما سلو (1908-1979) إن العاملين خمسة مستويات من الحاجات إذا أشبعت تزداد دافعيتهم إلى العمل وان هذه المستويات مرتبة ترتيبا تصاعديا حيث أن حاجات المستوى الأدنى يجب أن تشبع قبل أن يصبح العامل مهتما بحاجات المستوى الأعلى، أما مستويات الحاجات فهي: أولا الحاجات البيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات احترام الذات حاجات تحقيق الذات. (1)

### أ) الحاجات البيولوجية

يعتقد ما سلو أن الفرد يسعى أولا إلى إشباع حاجاته البيولوجية مثل: الحاجة إلى الطعام، الحاجة إلى الهواء، الماء، المسكن، اذا كان ثمة الفرد بدون عمل وبدون مسكن وكان يعاني ويلات الجوع، سيكون مدفوعا للقيام باي عمل شريطة أن يمكنه إشباع حاجات الجوع والسكن، واذا ما سئل الفرد في مثل هذه الحالة رضاه عن العمل الذي يقوم به، فمن الممكن أن يكون رده هو الاتي: لا يمكن الشكوى من العمل، مادام يمكنني من دفع فواتير الأكل والشرب.

### ب) حاجات الأمن

بعد إشباع حاجات الأكل والشرب والسكن، فان العمل الذي لا يشبع حاجات الأمن لا يكون قادرا على زيادة دافعية الفرد الذي يصبح مشغولا بهذه الحاجات الجديدة، يمكن للفرد أن يعمل في منجم لاستخراج الفحم للحصول على ما يمكنه من إشباع حاجات المأكل والمسكن، واذا شعر بأن العمل يمكنه من إشباع هذه الحاجات فلن يكون سعيدا في العمل إلا اذا رأى أن مكان العمل آمن، وأن العمل يمكنه إشباع حاجات الأمن، وتتمثل حاجات الأمن في الفيزيقي والأمن النفسي كذلك. أما المقصود بالأمن النفسي فهو الشعور بالاطمئنان في العمل. والعامل الذي يشعر انه مهدد بالطرد من العمل لن تكون دافعيته إلى العمل قوية، لهذا فان العاملين في القطاع العمومي يشعرون عموما بالأمن النفسي مقارنة بالعاملين في القطاع الخاص الذين يشعرون طول الوقت انهم مهددون بالفصل.

<sup>1</sup> - شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضاء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علوم تسيير، كلية إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010/2009 ص66

**ج) الحاجات الاجتماعية**

إذا تمكن العاملون من إشباع الحاجتين سالفتي الذكر، فانهم لن يكونوا راضين عن عملهم إلا إذا شعروا أن حاجاتهم الاجتماعية مشبعة. تتمثل في الحاجات الاجتماعية للعمل مع الآخرين وبناء أواصر الصداقة والعلاقات الاجتماعية معهم، تحاول المنظمات أن تشبع الحاجات الاجتماعية لعاملها بعدد من الطرائق، منها إقامة النوادي التي يلتقي فيها العاملون، وتنظيم الرحلات الترفيهية التي تمكن العائلات من الالتقاء وتجاذب أطراف الحديث، كما أن الأنشطة الرياضية أدورا شديدة الأهمية في إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد ويكون من الضروري أن تبذل المنظمات جهودا كبيرة لإشباع هذه الحاجات خاصة عندما يكون العمل نفسه غير مشجع على النشاط الاجتماعي، وعلى سبيل المثال فان عمالا، كعمل الحاجب أو البواب أو حارس الليل لا يمكن القاءم به من الالتقاء إلا بعدد قليل من الأفراد أو ربما لا يلتقي بأحد كلية، وبالتالي فهو يجرمه من فرص بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

**د) حاجات احترام الذات**

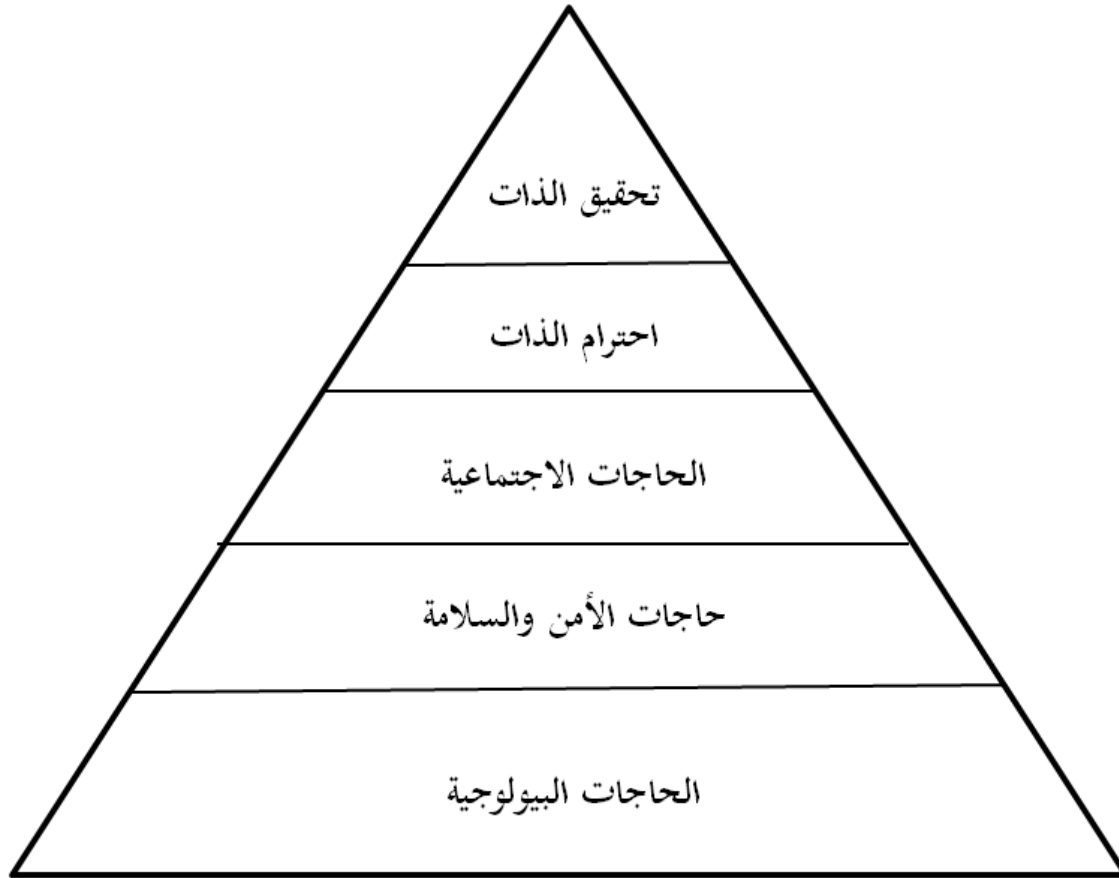
عندما يشعر العامل بان حاجاته الاجتماعية قد أشبعت فانه يأخذ بعين الاعتبار حاجات احترام الذات، تشمل هذه الحاجات الحصول على الاحترام والتقدير والترقية وزيادة الأجر، وغيرها وتشبع حاجات احترام الذات بعدد من الطرائق منها كتابة اسم الفرد في قائمة الحاصلين على الجوائز وتخصيص مكان في مرآب السيارات لسيارته، وتجهيز مكتبه بأجهزة خاصة وعتاد محترم.

**و) حاجات تحقيق الذات:**

قد يشبع العامل حاجاته الاجتماعية بأن يتمكن من الحصول على عدد من الأصدقاء، وقد يشبع حاجات احترام الذات بان يحصل على عدد من الجوائز والمكافآت ويحصل على زيادة الأجر ومع ذلك فقد لا يكون راض تماما عن عمله، لان حاجات تحقيق الذات قد لا تكون مشبعة، تشكل هذه الحاجات المستوى الخامس وتقع في قمة الهرم، أما ما يقصد بتحقيق الذات فهو أن يحقق العامل ما يتمنى أن يحققه ويحصل على كل ما يرغب فيه، والعامل الذي يجاهد في سبيل تحقيق الذات، فهو عامل يرغب في أن يصل إلى كل إمكاناته في كل مهمة يقوم بها، وبالتالي فان العامل الذي يعمل مع آلة لمدة 20 سنة قد يصبح غير راض عن تلك الآلة وهو الآن يبحث عن تحد جديد<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - مقداد محمد، علم النفس الصناعي، ط1، دار قانة للنشر، باتنة، الجزائر، 2006 ص 130

الشكل رقم: (1): هرم الحاجات لأبراهم ما سلو



المصدر: محمد مسلم، علم النفس الصناعي، ط1، دار قانة للنشر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 137.

### 3) نظرية العاملين لفريدريك هيزبرغ

لقد صاغ فريدريك هيزبرغ تصورا يعارض فيه تصور ما سلو للحاجات بحيث يرى أن عوامل التحفيز لا تتضمنها الحاجة بالقدر ما وضعية العمل، إذ يعتبر من الأوائل الذين تطرقوا إلى فكرة إثراء المهام، فقام بعدة تحريات حول أصل الارتياح في العمل فاستنتج أن عوامل عدم الارتياح في العمل مرتبطة أساسا بمحيط هذا العمل، ولأن محفزات الإنسان للعمل هي التي تسمح له بتلبية الحاجات العليا التي وهي الحاجة إلى إتمام العمل، والحاجة إلى إنجاز عمل مهم، والحاجة إلى المسؤولية والمبادرة، والحاجة إلى الترقية والتطور، فانصبت اهتماماته حول التوازن الاجتماعي للمؤسسة، إذ بين أن أصل تلبية كل الحاجات من العمل تضم العناصر المرتبطة بمحتوى العمل كعوامل التحفيز، والعناصر المتعلقة بمحيط العمل كالأجرة، العطل، الأمن والمصنفة ضمن عوامل وسط العمل، وصنف هيزبرغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة أو تحفيزية وهي:

## 1- عوامل مرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل أو بمنصب العمل

مثل: الأجور والمرتبات وأسلوب القيادة والإشراف، الأمن الصناعي والمهني، كل هذه العوامل أطلق عليها بالعوامل الصحية أي أن وجودها لا يؤدي إلى تحقيق الدافعية أو التحفيز ولكن غيابها يؤثر على سلوك العامل أو أدائه داخل المنظمة، وتتضمن عموماً:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل: العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
- عدالة نظم المؤسسة، والمنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل: المكتب المناسب، ومختلف ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمن وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل، والعلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

## 2- عوامل داخلية مرتبطة بمضمون العمل وشروط أدائه أو تنفيذه

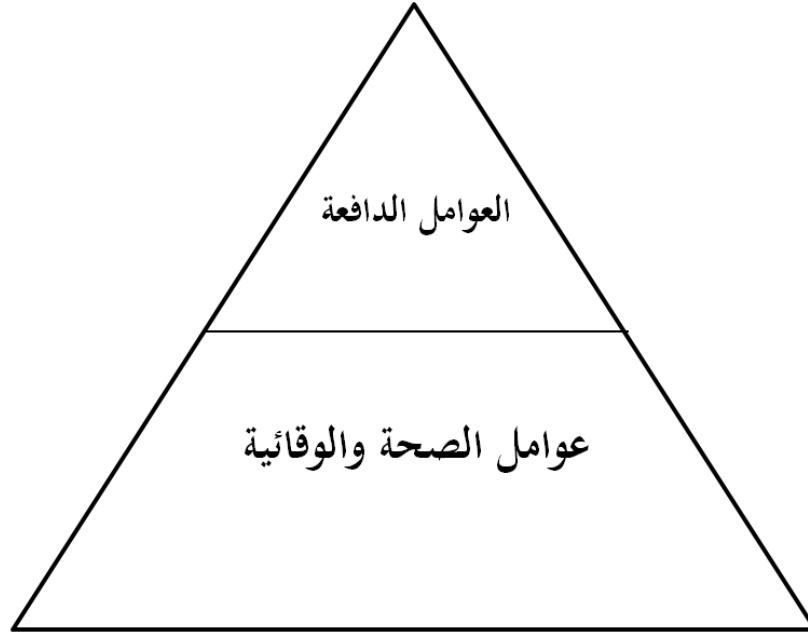
مثل: مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى المسؤولية والسلطة التي توفرها وضعية العمل للعامل إلى غير ذلك من العوامل الأخرى، وهذه العوامل تؤدي إلى إثارة السلوك الإيجابي لدى العامل في علاقته بعمله أو بالمنظمة ككل، ونذكر منها:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقد راته.
- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء، وفرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.
- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

فحدد بذلك عوامل التحفيز بالشعور بتنفيذ العمل من قبل العمال، والاعتراف من الغير بالمجهود الذي بذل في العمل ومحتواه، مع إمكانية الترقية أي حب الإنجاز، الاحترام، المسؤولية، والتقدير، والتي تدخل عناصر الرضا للعامل، وهي عوامل متعلقة بطبيعة العمل بمحتواه، أما العوامل الوقائية أو المتعلقة ببيئته فقد حددها بأهداف المؤسسة، ونوعية ووضوح التنظيم الداخلي للمؤسسة، والقدرة والاستعداد على التدرج، والأجرة، وضمان العمل، والعلاقات وظروف العمل تعتبر هذه العوامل أساسية، وهي مرتبطة بالحاجيات الحيوية، واعتبر أن سر التحفيز يعتمد أساساً على اختيار العمل الممكن إنجازها فأقترح في هذا السياق إزالة بعض الحوافز الرقابية، وتشجيع

المبادرات الفردية، وإضفاء حرية تنظيم المهام، والتحضير للمهام الأكثر تعقيدا وتعيين العمال لأداء هذه المهام حيث يتمكنوا من التخصص فيها ويحصلوا على خبرة<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم: (2): هرم الحاجات فريديريك هيزبرغ



المصدر: محمد مسلم، علم النفس الصناعي، ط1، دار قانة للنشر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 137.

#### المطلب الرابع: الدراسات السابقة

قد قمنا باختيار دراسات سابقة لما تحمله في طياتها موضوع دراستنا

1) الدراسة الأولى: نادية تابعي، هادية بوسعدية (2014-2015)

شهادة ماستر بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة سوسولوجية للفرع التجاري نفضال ولاية الوادي، والهدف من الدراسة الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل للعمال والولاء التنظيمي، وتمحورت الإشكالية دراسة حول علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي للعمال؟، وتندرج تحتها تساؤلات فرعية:

1) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي؟

<sup>1</sup> - قمانه محمد، محاضرات في مقياس علم الاجتماع تنظيم وعمل، سنة أول ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية 2017  
2018.



2) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة لولاء التنظيمي؟

3) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي؟

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع متطلبات الدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة تتكون من 45 مفردة متمثلة في رؤساء مصالح وإداريين وتقنيين وعمال أمن وقد خلصت الدراسة إلى:

1) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

2) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.

3) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي<sup>(1)</sup>.

## 2) الدراسة الثانية: منيرة تماسيني(2014-2015)

مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي لدى عمال بلدية سيدي عمران جامعة الوادي، والهدف من الدراسة التعرف على علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للموظفين وتمحورت إشكالية الدراسة حول وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي؟، وتندرج تحتها تساؤلات فرعية نذكر منها:

1) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ومستوى العلاقات ؟

2) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل ؟

3) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والتسبب المهني؟

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لأنه يتماشى وطبيعة الموضوع، وتم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

وتم استخدام استبيانين في هذه الدراسة، الأول لقياس ضغوط العمل وهذا الاستبيان مكون من 25 بند، والاستبيان الثاني كان لقياس الرضا الوظيفي وهو مكون من 27 بند موزعة على ثلاث أبعاد هي: مستوى العلاقات الاجتماعية، دوران العمل، التسبب المهني

<sup>1</sup> - تابعي نادية ، بوسعدية هادية، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي 2014-2015

ولقد تم استخدام أسلوب المعالجة الإحصائية والمتمثل في الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في حساب معامل الارتباط كارل بيرسون وذلك من أجل التحقق من فرضيات الدراسة فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1) توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ومستوى العلاقات الاجتماعية.
- 2) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل.
- 3) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والتسيب المهني.

أي أن الفرضيتين الثانية والثالثة غير محقتين، والفرضية الأولى محققة ومنه نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت جزئياً<sup>(1)</sup>.

### 3) الدراسة الثالثة: دراسة بن خورور خير الدين (2010-2011)

شهادة ماجستير علم اجتماع التربية بعنوان علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة بمدارس بلدية العوينات ولاية تبسة، والهدف من الدراسة التعرف على علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين، وتمحورت إشكالية الدراسة: هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية؟

وقد اعتمدت على تساؤلات فرعية منها:

- 1) هل هناك علاقة بين المصادر الفرعية لضغوط العمل لدى المدرسين والضغط الكلي العام في المؤسسات التربوية الجزائرية، الأجر، الترقية، محتوى العمل، نمط الإشراف، ظروف العمل المادية، متطلبات الدور، جماعة العمل، أحداث الحياة المختلفة؟
- 2) هل هناك علاقة بين العوامل الفرعية والرضا الوظيفي لدى المدرسين والرضا العام لهم في المؤسسات التربوية الجزائرية؟

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع، وقد استخدم الباحث أدوات جمع البيانات على: الملاحظة، المقابلة، تحليل السجلات والوثائق، الاستبيان، وتم اختيار عينة غير عشوائية، الحصر الشامل تضم 78 معلما.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- 1) هناك علاقة بين العوامل الفرعية للرضا الوظيفي لدى المدرسين والرضا العام لهم في المؤسسات التربوية الجزائرية بمدارس بلدية العوينات تبسة.

<sup>1</sup> - تماسيني منيرة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الوادي، الجزائر 14-15

2) هناك علاقة تبين المصادر الفرعية لضغوط العمل لدى المدرسين والضغط الكلي العام لهم في المؤسسات التربوية الجزائرية المختارة - مدارس بلدية العوينات<sup>(1)</sup>

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة لموضوع الفعالية التنظيمية وتأثرها بضغوط العمل، وقد استفاد الباحث عند اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الاطار النظري للدراسة من خلال تحديد المفاهيم وأبعاد الدراسة ومؤشراتها المتعلقة بضغوط العمل، وكذلك الاستفادة منها في التوصل إلى تحديد أداة الدراسة والمنهج المستخدم واختلفت دراستنا الحالية في دراسة المتغير التابع الذي تناول فيه الباحث الفعالية التنظيمية من خلال عدة أبعاد منها: الرضا الوظيفي، التحفيز، وبأمن الباحث أن تساهم الدراسة في تقديم بعض المقترحات والحلول لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات.

### المطلب الخامس: صعوبات الدراسة

من المنطقي أن تكون هناك صعوبات في الدراسات السوسولوجية المختلفة وهي عراقيل تواجه الباحث أثناء إجراء البحث، وكل هذا لم يمنع من مواصلة البحث لغاية إتمامه ومنها ما يتعلق بالجانب النظري والتي يتمثل في جمع المراجع التي تقدم الموضوع وإلمام به، وأخرى تتعلق بالجانب الميداني للدراسة والمتمثلة في صعوبات جمع المعلومات نظرا لطبيعة المؤسسة التي تتعامل مع المعلومات بسرية تامة وكذا صعوبات في استرجاع الاستثمارات

<sup>1</sup> - بن خورور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربية، جامعة تبسة 2010-2011

## خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل توضيح الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار هذه الدراسة وإبراز الأهداف من هذه الدراسة من خلال صياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم النظرية والإجرائية الخاصة بموضوع الدراسة، وتبني مقاربة سوسيولوجية، وتدعم البحث بإثراء الموضوع ببعض الدراسات السابقة التي تتقاطع مع موضوع الدراسة في بعض المتغيرات لاستغلالها في مساعدته على مواصلة البحث ومناقشته وتحليل البيانات مع ذكر أهم الصعوبات

## الفصل الثاني: ضغوط العمل

### ❖ تمهيد

#### ❖ المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل

- المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل
- المطلب الثاني: خصائص ضغوط العمل
- المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل
- المطلب الرابع: أنواع ضغوط العمل
- المطلب الخامس: أسباب وأبعاد ضغوط العمل
- المطلب السادس: مصادر ضغوط العمل

#### ❖ المبحث الثاني: مراحل ضغوط العمل وأهميتها وآثارها وإدارتها

##### والنظريات المفسرة لها

- المطلب الأول: مراحل ضغوط العمل
- المطلب الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل
- المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل
- المطلب الرابع: إدارة ضغوط العمل
- المطلب الخامس: نظريات ضغوط العمل

### ❖ خلاصة الفصل

## تمهيد:

لقد أدت تكاليف الحياة المختلفة إلى كون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين بالقاتل الصامت، وأصبحت العديد من المنظمات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثار سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم أدائهم الوظيفي، والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد خلل في الأسلوب الذي تدار به المنظمة أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه بها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع التنظيم حيث يصعب أن توجد منظمة ولا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، مهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها.

لهذا يعاني كثيرا من العاملين وعلى الأخص المديرين منهم، من الشعور بالإرهاق النفسي للعامل داخل العمل أو الإحساس بضغوط مهنية من العمل أو يرتبط به من مناخ تنظيمي، وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، تتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل ومعرفة أسبابها والتعامل معها بالشكل الذي يجعل الأفراد داخل المنظمة أقل عرضة لتأثير تلك الضغوط.

ويضم هذا الفصل أهم عناصر النظرية المتعلقة بضغوط العمل من تعريف وخصائص وأنواع ومصادر من أجل الإلمام بشكل كبير بهذا الموضوع وتحديد مختلف أبعاده.

المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل

المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

### 1) تعريف الضغوط لغة

يرجع مصطلح ضغط (stress) إلى مصطلح الفرنسي القديم (estrece) والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (stringer) والذي يعني السحب بشدة، ونجده لمصطلح "ضغط" في اللغة العربية عدة معان، في المجال الإنساني يعني القهر والضييق والشدة، ويختلف معنى الضغط من مجال علمي وعملي إلى آخر، ففي مجال الطب يعتبر مثلاً ضغط الدم عن الأثر الذي يحدثه الدم على جدران الأوعية الدموية وفي مجال العلوم الطبيعية، نقول الضغط الجوي للدلالة عن النقل الذي يحدثه الهواء على نقطة معينة<sup>(1)</sup>.

ولهذا نستنتج أن مصطلح الضغط لم يعرف مجال لغوي ثابت وإنما تغير معناه حسب الظروف والأحداث التي عاشها الإنسان عبر الزمن، كما أن معناه اختلف من علم لآخر من العلوم الفيزيائية إلى العلوم الطبية إلى العلوم الاجتماعية

### 2) تعريف الضغوط اصطلاحاً

في مجال العلوم السلوكية فقد كانت أول محاولة عملية لتفسير الضغوط هي محاولات العالم الطبيب "هانز سيلبي" HANS SELY والذي عرف الضغط بأنه "استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين"<sup>(2)</sup>

وتعرف ضغوط العمل "بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"<sup>(3)</sup>

ويعتبر "كوبر" Cooper: الضغوط المهنية أنها عبارة عن مجموعة العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل ومنها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفيزيولوجي للفرد.

<sup>1</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير قسم علوم تسيير، كلية إدارة أعمال، جامعة بو مرداس 2010/2009 ص 66.

<sup>2</sup> - حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ط1، 2008 ص 162.

<sup>3</sup> - المعشر إبراهيم عيسى، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية علوم إدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009 ص 15

كما عرف بأنه جزء من بيئة العمل المادية والنفسية وهو أحد المصادر التي تسبب في حوادث وأمراض عمل متنوعة منها ما هو جسدي ومنها ما هو نفسي تنعكس أثارها سلبا على الفرد والمنظمة.

ويعتبر ضغط العمل هو استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة.

هي تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسي أو عضوي لدى الفرد وينتج عنه عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة الفرد نفسه.

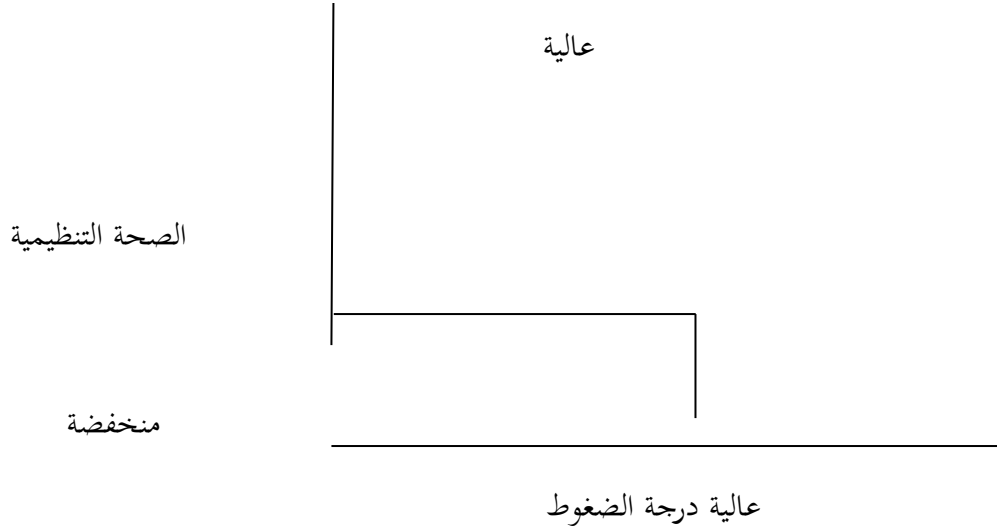
### المطلب الثاني: خصائص ضغوط العمل

تتمثل خصائص ضغوط العمل فيما يلي:

- 1) الشمولية: إن ضغوط العمل منتشرة وتوجد في مكان العمل أين يوجد الفرد والعمل، مثلا: ازدحام المكاتب، طلبات الجمهور، زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغط على تفكير الفرد وحالته المزاجية.
- 2) ضغوط العمل متغيرة وتتغير أسباب المؤدية إلى حدوثها مثل: البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية)، المنظمة (العلاقات الاجتماعية)، الفرد مثل: (عبئ الدور، غموض الدور).
- 3) هلامية ضغوط العمل لا يمكن السيطرة عليها 100% كاملة ولكن يسيطر عليها بشكل نسبي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال التخلص من ضغوط العمل، وإنما يجب التعامل معها وهو ما يعرف بإدارة أو تسيير ضغوط العمل.
- 4) تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها وتأثيرها على الأفراد فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة وتكون مصدر للمنافسة وإجادة العمل والتفوق ومصدر للابتكار وتطبيق للأفكار الإبداعية<sup>3</sup> ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرار كثيرة على مستوى الشخصي والتنظيمي.



## الشكل رقم: (3): يبين الحد الأمثل لضغوط العمل



**المصدر:** سعد بن عميقان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية والمدنية، الرياض 2005 ص 26

## المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل

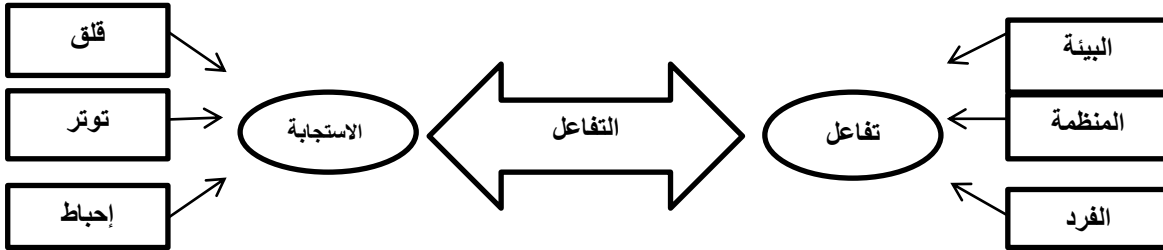
تتضمن الضغوط التي يتأثر بها الفرد أثناء قيامه بعمله ثلاث عناصر: المثير، الاستجابة، عنصر التفاعل ونتناولها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1) **المثير:** هو مجموعة العوامل المختلفة والمسببة للشعور بالضغط من قبل الفرد بمعنى أن المثير هو مجموعة المثيرات التي يترض لها الفرد سواء كانت شخصية أو بيئية أو وظيفية.
- 2) **الاستجابة:** هي ردود الأفعال من قبل الفرد اتجاه تعرضه لمجموعة من المثيرات الضاغطة وتشكل هذه الردود مجموعة من الآثار التي تترتب عن التعرض للضغوط سواء من الناحية النفسية أو الجسدية أو السلوكية .

<sup>1</sup> - الدوسري سعد بن عميقان ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية والمدنية، الرياض 2005 ص26

3) **التفاعل:** هو العنصر الذي يحدث من خلاله التفاعل التام بين العوامل المثيرة والأثار المترتبة عن الاستجابة لهاته المثيرات.

الشكل رقم: (4): يبين عناصر ضغوط العمل



المصدر: مصطفى ابوبكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص125

### المطلب الرابع: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير منها:

#### 1) معيار الآثار والنتائج

يمكن تقسيم الضغوط وفقا للآثار والنتائج المترتبة عنها إلى نوعين<sup>(1)</sup>:

1-1) **الضغوط الإيجابية:** وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة وحزم، كما ن الآثار النفسية إيجابية تتمثل فيما تولد من الشعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجيته للعمل، حيث أن المهام التي تنجز بتفوق هي المحددة باطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون اطار زمني فان إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة

2-1) **الضغوط السلبية:** وهي الضغوط التي تؤدي انعكاساتها سلبيا على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.

#### 2) معيار الشمول

أما من حيث معيار الشمول فقد قسم الخضيرى ضغوط العمل إلى:

<sup>1</sup> - النوشان علي بن محمد بن سليمان ، وضغوط العمل وأثارها على اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2003 ص 14.

- 1-2) **ضغط كلي شامل:** وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها .
- 2-2) **ضغط جزئي فرعي:** يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمنها الكيان به متخذ القرار حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار إلى الانصياع لمطالبها.

### 3) معيار المصدر

- حسب معيار المصدر: تنقسم الضغوط وفق مصادرها إلى<sup>(1)</sup>:
- 1-3) **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** تشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية مصدرا للضغوط بالنسبة للفرد ويجول دون قيام الفرد بمهامه ومسؤولياته بالشكل المطلوب.
- 2-3) **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** وتظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد.
- 3-3) **الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** وترجع إلى الخصائص الشخصية وهي تختلف من شخص إلى آخر حسب طباعه ونمط شخصيته مثلا: شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ.

### 4) معيار الفترة الزمنية

- من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة ومدى تأثير الضغوط على صحة الإنسان النفسية والبدنية ويقسم "JAINS" الضغوط إلى<sup>(2)</sup>:
- 1-4) **الضغوط البسيطة:** وتستمر من ثواني معدودات إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.
- 2-4) **الضغوط المتوسطة:** وتمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.
- 3-4) **الضغوط المضاعفة:** وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.

1 - علوان قاسم و أحمد نجوى ، إدارة الوقت، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص138

2 - الهاشمي لوكيا، و بن زروال فتيحة ، الإجهاد مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ص 16/15

## الجدول رقم (1): يبين أنواع ضغوط العمل

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1) تسبب انخفاض في الروح	1) تمنح دافع للفرد
2) تولد ارتباكاً	2) تساعد على التفكير
3) تدعو للتفكير في الجهد المبذول	3) تحافظ على تركيز على النتائج
4) تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4) تجعل الفرد ينظر الى العمل بتحدي
5) يشعر الفرد بان كل شيء ممكن ان يقاطعه ويشوش عليه	5) النوم جيداً
6) الشعور بالأرق	6) القوة على التعبير على الانفعالات
7) ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عليها	7) تمنح الاحساس بالمتعة
8) الاحساس بالقلق	8) تحافظ على التركيز في العمل
9) تؤدي الى الشعور بالفشل	9) تمنح الشعور بالإنجاز
10) تسبب للفرد الضعف	10) تمد الفرد بالقوة والثقة
11) التشاؤم من المستقبل	11) التفاؤل بالمستقبل
12) عدم القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور	12) القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور
المرونة بتجربة غير سارة	بتجربة غير سارة

المصدر: طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 20، 22

### المطلب الخامس: أسباب وأبعاد ضغوط العمل

إن لضغوط العديد من الأسباب والأبعاد لا يمكن حصرها لكن سنتطرق إلى أهمها ومن بينها:

#### 1- أسباب ضغوط العمل

هناك العديد من الأسباب لضغوط العمل نورد بعضها على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

##### 1-1) كثرة الأعمال

إن حجم العمل المتوقع يعتبر مسببا للضغط، وإذا زادت أعباء العمل بسبب الآخرين أو مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب، اذ عليهم أن ينجزوا عدة أعمال في وقت واحد مما يؤدي إلى الإرهاق والإجهاد وما يتبع ذلك من استهلاك لطاقتهم، مما يزيد الطينة بلة، وتحمل بعض الموظفين الحمل الأكبر عن باقي الموظفين الذين يقومون بأعمال محدودة ولا يساهمون في تحمل الأعباء فلا يكون هنالك حل الا بقيام رئيس العمل بتوزيع الأعمال بعدل على قوى العمل من الموظفين حتى لا يرتفع ضغط العمل على فئة دون الأخرى مما يؤدي إلى هبوط المعنويات ونقص الإنتاجية لجميع العاملين على المدى الطويل.

##### 1-2) الخوف من الفشل

عندما يكلف رئيس موظفا أو مجموعة من الموظفين بأداء عمل أو مهمة دون معرفة طبيعتهم أو إمكانياتهم أو مهاراتهم وقدراتهم فإنه يضعهم في حالة ضغط عمل غاية في الشدة حيث يراود الموظف مخاوف الفشل ويدور بذهنه أثناء القيام بالعمل مشاعر مثيرة للقلق وتوقع الفشل والسقوط مع ما يتبع ذلك من أخطاء العمل وأمراض ضغوط العمل والحل: اختيار رئيس العمل للرجل المناسب للعمل أو المهمة المناسبة.

##### 1-3) عدم توفر الدعم الكافي

من أكثر الأسباب شيوعا لضغط العمل هو نقص وسائل الدعم لأداء الوظيفة، اذا كانت الميزانية غير كافية والإمدادات قليلة، والأدوات غير ملائمة والتعاون ضعيف بين الزملاء فإن التوتر يسود موقع العمل، ويستنزف طاقات الموظفين والحل: لا عمل ناجح دون الدعم المناسب وقبول الأعمال بدون هذا الدعم يخلق حالة "ضغط عمل" ويخفض معنويات العاملين، ويقلل من مستوى إنتاجيتهم، ويهدد صحتهم.

##### 1-4) اضطراب العلاقة بين الموظف وزميله

من أكثر أسباب ضغوط العمل انتشارا على الإطلاق، وأكثر ضحايا ضغوط العمل ترددا على عيادة الطب النفسي من هذه لفئة، فاذا كان التعامل مع شخص غير متفهم في الحياة العاملة يخلق حالة من الضغط، فان المشكلة تكون مهددة في مجال العمل خاصة اذا كان هذا الشخص يمتلك قوة أكثر من "قوة السلطة" بحكم كونه

<sup>1</sup> - الصيرفي محمد ، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2006، ص323، 232.

رئيس العمل، ويعاني بعض الموظفين من ضغوط نفسية شديدة لعدم شعورهم بالتفهم أو التقدير أو المساندة من قبل رئيسهم، ويزيد من سوء الموقف اذا كان الرئيس غير كفئ إداريا أو فنيا، فانه غالبا يلقي اللوم على الآخرين اذا حدث خطأ ما، ولا يقبل المناقشة حتى لا يواجه عيوبه وهذا يخلق حالة من الأمان وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس ويحاول كل منهما حماية نفسه باي طريقة متاحة ولا حل إلا باختيار الرئيس كفئ القادر على تفهم موظفيه وتقدير جهودهم، وتقديم الدعم الكافي لهم، الرئيس الجيد هو الذي يسعى دوما لتحسين قدراته الفنية والإدارية وهذا لا يعني الموظف من مسؤولية اضطراب العلاقة مع رئيسه وقد يكون غير كفئ مع الآخرين ولا يستطيع القيام بمهام العمل ويحتاج لتنمية مهاراته، إذن مسؤولية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس مشتركة.

### 1-5) عدم معرفة الموظف لدوره في العمل

عندما لا يعرف الموظف حقيقة مسؤولياته وواجباته، وكيفية أداء وظيفته حسب أولوياتها والحدود المنظمة لعلاقتها بالوظائف الأخرى، فانه يعيش حالة من ضغط العمل مصحوبة بخوف غامض غير محدود للبحث عن دفاعية داخلية وخارجية لحماية نفسه، وغالبا ما يسود التوتر جو العمل وتشتعل الصراعات بين الموظفين نتيجة لارتباك الدور واختلاط الأولويات، كما تحدث المشاكل بينهم وبين رئيس العمل لاختلاف تصور كل طرف بطبيعة الدور ومسؤوليات الوظيفة والأولويات مما يؤدي في النهاية إلى اهتزاز البناء التنظيمي للعمل وهبوط معنويات العاملين ولا حل إلا بتحديد دور فريق العمل ووضوح الأولويات والحقوق والواجبات.

وهكذا فان المواجهة أسباب ضغوط العمل يتجه إلى البناء التنظيمي الداخلي للعمل وتحديد الأدوار وإيضاح المسؤوليات والأولويات وتوفير الدعم الكافي لأداء العمل أو المهنة وتوزيع أعباء العمل على القوى العاملة بطريقة عادلة، واختيار القيادات الملائمة فنيا وإداريا للإشراف على فريق العمل وفهم طبيعة الموظف وإمكانياته وقدراته لتكليفه بالعمل المناسب حتى يستطيع تحقيق الحد الأقصى من الأهداف المتوقعة مع الحفاظ على بناء فريق عمل للاستمرار والازدهار.

### 2- أبعاد ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تؤثر على الفرد وحده لأنه لا يعيش في بيئة منعزلة عمن حوله، وإنما تؤثر عليه عدة إبعاد باعتباره احد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، ولذلك فان شعور الفرد بضغوط العمل يكون له إبعاد متعددة تحدها طبيعة الفرد ومن بين هذه الأبعاد:

1-2) البعد الاجتماعي: "العلاقات الاجتماعية" وهي كل اتصال للإنسان بغيره وهو يقوم بنشاطه اليومي كعلاقة الحوار والتعليم والوظيفة وعلاقات البيع والشراء، والعلاقات الثقافية والفنية والرياضية وغيرها وتعدد بتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية.

- 2-2) **البعد الأسري:** "العلاقات الأسرية" هي تلك العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الأسرة الواحدة "الأب، الأم، الأبناء" على نحو يحقق التوازن داخل الأسرة
- 2-3) **البعد القيمي:** "منظومة القيم" هي مجموعة القواعد والمعايير وعادات وتقاليد يتبناها الفرد ويرتضيها للمجتمع، تسهم في إكسابها للأفراد وجميع المنظمات وتتحول بعد تشبع الفرد بها إلى سلوك ظاهري وملحوس عن مواجهة موقف ما على اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.

### المطلب السادس: مصادر ضغوط العمل

يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد منها:

- 1) **البيئة:** إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدرا للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية<sup>(1)</sup>.
- 2) **الأسرة:** قد تكون الأسرة مصدرا لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض . . . الخ.
- 3) **الأحداث الشخصية:** يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية قدرا من الأثرية الضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.
- 4) **تأثير شخصية الفرد:** وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي.
- 5) **عدم توافق الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي:** تميل المنظمات كبيرة الحجم الأخذ بالشكل البيروقراطي المقيّد بلوائح وإجراءات رسمية، فيتعارض ذلك عادة مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادرة والإبداع ويلقي التعارض ضغوط نفسية على العاملين.
- 6) **مشاكل الخضوع للسلطة:** تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.
- 7) **اختلال العلاقات الاجتماعية:** تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دورا هاما في الحياة العملية فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسئ استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداة والكراهية ، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب.

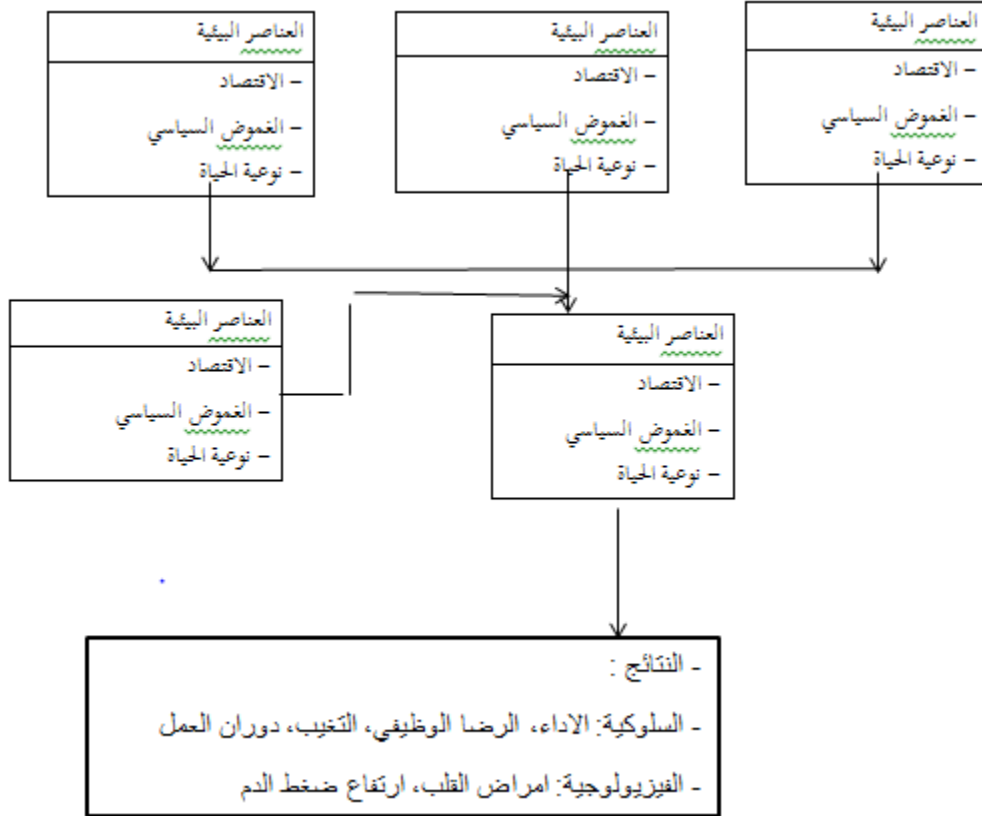
<sup>1</sup> - ماهر احمد ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 424

- 8) **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكمية ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدر أساسيا للإحساس بالضغوط.
- 9) **صعوبة العمل:** تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه أو لعدم فهم الفرد لهذه الفرد، أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.
- 10) **غموض الدور:** يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد وكذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله.
- 11) **صراع الدور:** يلعب الفرد عدة أدوار أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحيانا تكون هذه الأدوار، التوقعات، متعارضة هذا يعني أنه قد يحدث تعارض لمطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة.
- 12) **التنافس على الموارد:** ننظر دائما إلى الموارد على أنها نادرة وتتنافس الأقسام والإدارات، والأفراد في الحصول على هذه الموارد، وتتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي.
- 13) **اختلال بيئة العمل المادية:** إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية، ورطوبة، إضاءة، درجة حرارة عالية، ضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنه يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - ماهر احمد ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 424

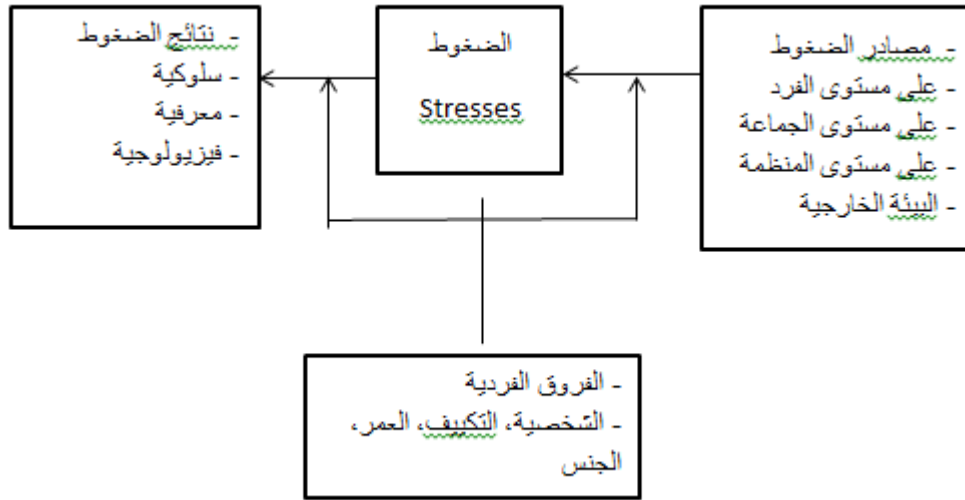


الشكل رقم: (5): نموذج سيزلاقي ولاس



المصدر: اندروا دي سيزلاقي، مارك ج وألاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر جعفر أبو قاسم محمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1991، ص62

الشكل رقم: (6): نموذج كرا يترز وكينكي لدراسة ضغوط العمل



المصدر: خضير كاظم محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص286

المبحث الثاني: مراحل ضغوط العمل وأهميتها وآثارها وإدارتها والنظريات المفسرة لها

### المطلب الأول: مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها، وإنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها الفرد حتى يظهر أثر تلك الضغوط عليه، وقد اختلفت الدراسات والأبحاث في تقسيمها لمراحل وخطوات تكوين الضغوط، ألا إنها بشكل عام تتفق على وجود أربعة مراحل هي:

#### 1) مرحلة التعرض للضغط

وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي وخارجي، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر، والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط أم لا وأهم المظاهر هي زيادة ضربات القلب والأرق وتوتر الأعصاب وسوء استغلال الوقت والحساسية للنقد<sup>(1)</sup>.

#### 2) مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط)

تبدأ هذه مرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ ردة الفعل أحد الاتجاهين، إما الواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب أو محاولة التخلص منها، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح ينتقل إلى المرحلة الثانية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

#### 3) مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف

هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، وإذا نجح الفرد قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة الثانية.

#### 4) مرحلة التعب والإنهاك

يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بسبب محاولته المتكررة للمقاومة والتكيف، حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار وأهمها:

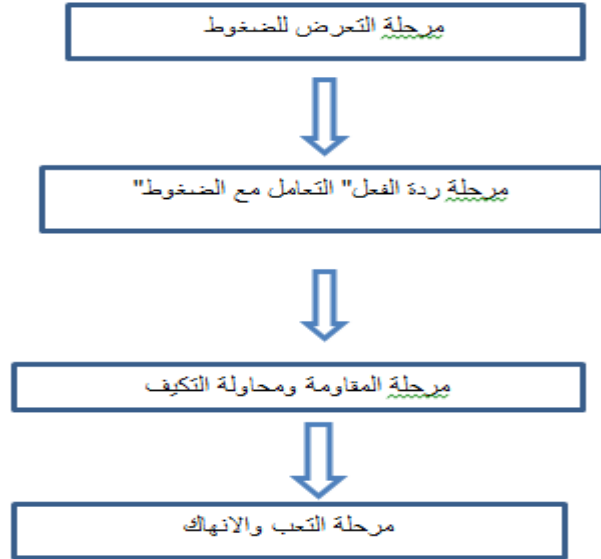
الاستياء من جو العمل، وانخفاض معدلات الإنجاز، والتفكير في ترك الوظيفة، والإصابة بالأمراض النفسية، مثل: النسيان المتكرر والسلبية، والاكتئاب حتى الإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة، وضغط الدم<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005

<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي، و بن زروال فتيحة، الإجهاد مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر

الشكل التالي يوضح مراحل ضغوط العمل:

الشكل رقم: (7): يوضح مراحل ضغوط العمل



المصدر: محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة، 2002 ص 33

ويتضح مما سبق أن مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي للمرحلة التالية، لا يمكن الوصول إلى أذناها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل وهذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيش فيها الفرد ووضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

### المطلب الثاني : أهمية دراسة ضغوط العمل

تكمن أهمية دراسة ضغوط العمل في النقاط التالية: (1)

- حماية متخذ القرار من اتخاذ قرارات خاطئة ناجمة عن التأثير الصادر عن ردود الفعل العصبية للمواقف الحرجة التي تواجهه.
- توفير المناخ الملائم في بيئة العمل بالشكل الذي يمكن متخذ القرار من اتخاذ قراراته وممارسة سلطاته ومهاراته الإدارية بشكل أفضل.
- تحقيق أهداف المنظمة بالشكل السليم وتعظيم أرباحها وفقاً لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
- حماية المنفذين من عشوائية القرار وارتجالية السياسات والازدواجية الناجمة عن ضيق وقصور دائرة الرؤيا أمام متخذ القرار.

<sup>1</sup> - نايف قاسم عدوان و احمد نجوى رمضان ، إدارة الوقت والمفاهيم، عمليات، وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص

- رفع دافعية الأفراد وكذا متخذي القرار عن طريق رفع وتحسين قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة التي يواجهونها، مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.
- تنمية مهارات التجاوب السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه الأفراد في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذي القرار والأفراد العاملين.
- خلق روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفاهم والمشاركة الإيجابية البناءة مما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع القرار حاضر ومستقبل المنظمة.
- تحقيق الرقابة الفعالة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة المستويات الإدارية (علياً، وسطياً، تنفيذياً) بشكل يؤكد الخطط الموضوعية، وتلاشي الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على متخذي القرار.
- زيادة الإنتاج للفرد العامل وبالتالي تعظيم عوائد الاستثمار الناتجة عن تدريب وزيادة خبرات ومهارات الأفراد خلال عمرهم الوظيفي.
- تقليل نفقات العلاج الصحي الناجمة عن الضغوط الإدارية التي يتعرض لها الأفراد.
- تخفيض تكاليف المنظمة الناتجة عن اتخاذ القرارات الخاطئة، وكذلك تكاليف إصلاح ما ترتب على هذه القرارات، والتي يعود السبب الرئيسي لها في وقوع متخذ القرار تحت ضغط إداري مؤثر.

### المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل

لقد بينت بعض الدراسات أن الضغوط المهنية ليست سلبية بالطلق، وإنما يوجد للضغوط المهنية آثار إيجابية عند حد ملائم، ولكن إذا زادت الضغوط عن الحد الملائم يصبح لها آثار سلبية وهي كما يلي:

#### 1) الآثار الإيجابية

يمكن تحديد الآثار الإيجابية لضغوط العمل المعتدلة فيما يلي: <sup>(1)</sup>

- تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية الزملاء من أجل المساعدة في مواجهة الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا، وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.

<sup>1</sup> - معين محمود وآخرون، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 139

- زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تجنبها من خلال إكسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.
- معالجة المشكلات التي تواجه العمل من اجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة، وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل، ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.
- اكتشاف المهارات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمنظمة من خلال مواجهة ضغوط العمل فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وحبيرتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها من خلال المواقف العملية المختلفة، وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل.
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمياً، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من اجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة

## (2) الآثار السلبية

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة واهمها<sup>(1)</sup>:

### (1-2) الآثار الفسيولوجية

كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهني والاضطرابات الفسيولوجية كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50 % من الأمراض التي تواجه الفرد ترتبط أصلاً بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته، وتتمثل اهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب والسكر وضغط الدم وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها في أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن العدوى، وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية أن زيادة العبء، وغموض الدور، يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - ماهر احمد ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ،مصر، 1986، ص 221

<sup>2</sup> - Wine field, Helen R & Bronwyn, M. Veale, "Work Stress and Quality of Work Performance in Australian General Practitioners", Australian Journal of Primary Health, Vol. 8, 2002, No. 2: P 141

**2-2) الآثار النفسية**

تتضمن معظم الأعمال درجة أو أخرى من الضغوط ويحاول بعض الأفراد التكيف معها في حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد فانهم يعانون من آثار نفسية عديدة، أهمها: الاحتراق النفسي، وهو عبارة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاثة عناصر هي:

- الاستنزاف العاطفي: تتمثل في حالة مزمنة من الإرهاق البدني والعاطفي حيث يشعر الفرد بالإرهاق والتعب وعدم القدرة على التوافق مع العمل.
- تحول في الشخصية: حيث تنمو لدى الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفي حيث يشعر بأنه لا يعمل شيئاً له قيمة وإن الآخرين يرون ذلك أيضاً.
- انخفاض مستوى الإنجاز: حيث يكون تقييم الفرد لإنجازه في العمل تقييماً سلبياً، وينظر على أنه لم يفعل شيئاً ذا قيمة في الماضي كما أنه يأمل أن ينجز شيئاً له قيمة في المستقبل أيضاً.

**2-3) الآثار الاجتماعية**

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة: منها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في مكان العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه وإنما يتحول إلى غريب عنه ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبة.

ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية، كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة، فيبدأ بإسقاطها في منزله بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة، الأمر الذي يؤثر في العلاقة الزوجية والأطفال وقد كشفت إحدى الدراسات أن الضغوط الناتجة عن التربة والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الأسري، وعدم الانتباه والجمود والتصلب في العلاقات والشعور بالعزلة الاجتماعية.

**2-4) الآثار التنظيمية**

تؤكد الدراسات أن الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده، وإنما تنعكس أيضاً على المنظمة التي ينمي إليها، وطالما كان العنصر الإنساني هو أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة فإن الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - حمادات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 195. م

## المطلب الرابع: إدارة ضغوط العمل

## 1) إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة

يقع على عاتق الإدارة في المنظمات في نطاق مسؤوليتها دور كبير لتحفيز العاملين على أداء الوظائف الموكلة اليهم بنجاح، حيث إن الحد من مشكلات العمل وضغوطه وتقليصها في مساحة محدودة منطقياً يرجع بالدرجة الأولى إلى دور المشرفين في بيئة العمل، ومستوى خبرتهم، وفهمهم لأبعاد هذه المشكلة وعدم الاعتماد فقط على قدرات الموظفين الذاتية فقط التكيف مع ما يواجهون من صعوبات وظيفية وتشمل طرق إدارة الضغوط المتعلقة بالعمل في المنظمات العديد من الجوانب، وأهمها ما يلي:

1-1) تحليل أدوار الأفراد: يقصد بتحليل أدوار الأفراد وتحديد مكوناتها وتوضيحها، بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه.

2-1) إعادة النظر وتصميم الأعمال: هذا يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل: توفير المزيد من المسؤولية والاستقلالية والاعتراف بالجهد، وفرص التقدم الوظيفي.

3-1) المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورؤيسه يؤازرونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، يشعر بأنه مقبول منه وأنهم يساعدونه في حل المشكلات ويشاركونه في أنشطتهم مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاعتزاب.

4-1) تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

5-1) برامج مساعدة العاملين: وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية بمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجود معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

6-1) الإرشاد: يهدف إلى إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً، بحيث يشع الفرد بارتياح اتجاه نفسه وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة، وينقسم الإرشاد إلى نوعين هما:

- الإرشاد الموجه: وفيه يتم الاستماع إلى مشكلات الموظف، ويقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب، وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصيح.

- الإرشاد الغير الموجه: وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدر كبير من المشاركة وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقديم الحلول المناسبة والتركيز في



هذا الإرشاد يكون على الموظف، وليس على المرشد كناصح وموجه، وهذا يعني الاستماع للموظف بشكل دقيق ليعبر عن المشكلة التي يعاني منها من كافة الجوانب لكي يتم تحديد الحل الأفضل لها<sup>(1)</sup>.

## 2) إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها<sup>(2)</sup>:

### 1-2) ممارسة التمارين الرياضية

أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم، وتعمل التمرينات الرياضية على إيقاف وإثناء الضغط النفسي فهي بالتحديد تؤثر في الهرمونات داخل الجسم مما يؤدي إلى منع الآثار السلبية للضغط النفسي على الجسم.

### 2-2) الاسترخاء للتخلص من الضغوط

لقد أصبح الاسترخاء ضرورة من ضروريات الحياة لابد من تعلمها لمواجهة ضغوط الحياة والتغلب على مشاكلها وضغوطها، فعادة عندما يسيطر التوتر النفسي على شخص ما عندئذ لا يستطيع الإنسان أن يفكر بشكل سليم وحينئذ تصبح ردود أفعاله مبالغ فيها، أو غير طبيعية ولهذا يمكن أن تنعكس بشكل سلبي على الصحة الجسمية والنفسية مع الاسترخاء طريقة فعالة في طرد جميع الضغوطات النفسية والإجهاد الذي يتعرض له الأفراد، ويتم باتخاذ وضع مريح للجسم، وهو ما يتطلب اختيار مكان هادئ خال من أي إزعاجات قد تزيد من حدة الضغط النفسي، والتخلص من أي ملابس أو أحذية ضيقة، كما يتطلب الجلوس على كرسي مريح أو الاستلقاء على سرير أو على الأرض.

### 3-2) تخصيص فترات للتأمل

وفيما يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي، وتفريغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية) والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط، ويردد الفرد عبارة أو كلمة مسالمة، ويركز على صورة ذهنية في موقع هادئ، وهناك طرق عديدة لممارسة التأمل، فاليوغا مثلا تعتبر من لأهم الوسائل التأملية التي تمنح صاحبها قدرات خارقة قياسا بقدرات الآخرين، ويقول بعض الخبراء أن حياة الطبيعة في الماضي كانت تساعد الناس على التأمل المفتوح، أما الآن فالحياة مليئة بالحركة والضغوط النفسية والعصبية ولا ربما كان هذا الفارق بين حياة الأمس واليوم، وهو ما يوضح سر انتشار الأمراض النفسية والعضوية علو نحو لم يسبق له مثيل.

<sup>1</sup> - حمادات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2008 ص 195. م

<sup>2</sup> - الفريجات خضير كاظم محمود ، اللوزي موسى سلامة ، الشهابي أنعام ، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 207

**2-4) الفكاهة وروح الدعابة أثناء العمل:**

تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

**2-5) التغذية البيولوجية الراجعة:**

وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه من أي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغييرات فمثلاً إذا ما أشار الجهاز إلى أعراض التوتر مثل: ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الفرد أن يسيطر على ذلك جزئياً من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه، وإبطاء معدل شهيقه وزفيره وجعلها عميقة، ومن سلبيات هذه الطريقة هو أن الأجهزة عالية التكلفة وهي متنوعة وعديدة وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصداقية.

**2-6) ضبط السلوك ذاتياً:**

من خلال أن يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك، والتي تعيقه وبها يستطيع أن يسيطر على سلوكه، ويتم ذلك بملاحظة الذات وضبط السلوك للتخلص من الشعور بالضعف أو الانفعال والغضب في المواقف الضاغطة وكذلك تعديل العادات والسلوكيات السلبية غير المرغوبة مثل: الخجل، الخوف، التهيب، الرهبة أو الارتباك عند التحدث أمام حشد من الناس، أو الخوف عند مواجهة شخصيات معينة مثل: رئيس العمل، أو المدير، . . . الخ

**إعادة البناء المعرفي**

هي عملية علاجية نفسية لتعلم كيفية التعرف على الأفكار الغير منطقية أو سيئة التكيف ومناقشتها، وهي تهدف لتشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

**2-7) بناء شبكة من العلاقات**

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

**2-8) الاهتمام بالفرد**

وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر، وتبني السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج

صحي من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة، ونظام التنفس، واسترخاء العضلات، والتخيل الإيجابي، والتغذية، وتتضمن هذه الاستراتيجية خمسة أبعاد:

- مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته
- التوعية الغذائية
- تخفيف الضغوط والاسترخاء
- اللياقة البدنية
- الحساسية تجاه البيئة

وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى مساعدة الناس على الموائمة مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها.

### المطلب الخامس: نظريات ضغوط العمل

تعددت النظريات التي درست ضغوط العمل وهذا راجع لاختلاف الأطر النظرية التي تبنتها وانطلقت منها، فهناك من انطلقت من أساس فيزيولوجي أو نفسي أو اجتماعي كما اختلفت هذه النظريات فيما بينها، من حيث المنطلقات كل منها، ومن هنا كان منطوقا أن تختلف هذه النظريات فيما بينها في مسلمات الاطار النظري لكل منهم وهو ما سنوضحه في العرض التالي:

#### 1) النظريات الفيزيولوجية

تركز الدراسات الفيزيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر في البيئة المحيطة، وأن تأثير هذه الضواغط على الجسم يتم دون تقييم موضوعي للفرد، أي أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضواغط وأهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرقي، ويتلقى الجهاز الطرقي إشارات عن المثيرات والضواغط المحيطة به، ثم يقوم بالتأثير على جهازين آخرين في جسم الإنسان، الجهاز الأول هو جهاز الغدد الصماء، أما الجهاز الثاني هو الجهاز العصبي اللاإرادي<sup>(1)</sup>.

#### 2) النظريات الاجتماعية

تفترض هذه النظريات أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وان وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغوط والذي يؤدي إلى التوافق الاجتماعي أو الشعور بالاغتراب، وعدم التكيف أو الشعور بالظلم، وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستمرة، وإن الاضطراب في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط وذلك من خلال:

<sup>1</sup> - الصيرفي محمد ، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ،مصر، 2006 ص 83

- إن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسياً مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية
- إن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دليل لمدى اتباع جموع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها
- إن اتباع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسياً بما يتعارض له الفرد من تعارض وغموض في الدور الذي يلعب داخل الجماعة، ويعني هذا الفرد يشعر بتعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه يكون ميل عدم اتباع الأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي ويشارك فيه.
- إن الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز أو وظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة توقعاتها من الفرد.
- إن عدم التوافق والانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على أحداث تكامل بين مجموع التوقعات.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط وأنها تمثل عناصر هامة في تشكيل النظريات المقبلة وهذه العناصر هي:

- هيكل القيم والحاجات
- أنماط التكيف والدافع النفسي
- أحداث الحياة الشخصية<sup>(1)</sup>

### 3) النظريات النفسية والسلوكية

تفترض هذه النظرية أن مشاعر التوتر والضغوط في الاستجابات تظهر وتبقى لوجود مشيرات في الموقف المحيط بالفرد، فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغوط والعناصر المثيرة لها، يؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير لشعور الفرد بالضغوط

ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معين هو الذي يحد مقدار الضغوط وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.

ولقد استطاع التقدم العلمي أن يتوصل إلى تقسيم الناس إلى نوعين من الشخصية وذلك في علاقتها بالضغوط والتوتر<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - الصيرفي محمد ، مرجع سابق، ص 84-85)

<sup>2</sup> - عسكر على ، ضغوط العمل وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، ط 2، القاهرة، مصر، 2000، ص 124

## خلاصة الفصل

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

وتبدأ معالجة ضغوط العمل بإدراك الإدارة لمتطلبات العاملين بوصفهم بشر لهم احتياجاتهم التي يعملون على تلبيتها من المنظمة التي يعملون بها، لذا فإن معالجة الضغوط ينطلق من تحليل مبادئ المنظمة وفلسفتها الإدارية التي تؤمن بها في العمل، لتحقيق أكبر قدر من إشباع دوافع العاملين.

لقد انتقلت الدراسات المتعلقة بضغوط العمل من تفسير وتحليل الظاهرة إلى محاولة وضع علاج للحد من أثارها الاجتماعية والاقتصادية، وما ينتج عنها من هدر للموارد على مستوى الفرد، الأسرة، المنظمات أو المجتمع ككل وذلك لرفع كفاءة إنتاجية العمل والأداء.

## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

❖ تمهيد:

❖ المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

– المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

– المطلب الثاني: الفرق بين الفعالية والكفاءة

– المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ومحدداتها

❖ المبحث الثاني: مؤشرات ونماذج ومتطلبات ومقاييس الفعالية التنظيمية

– المطلب الأول: مؤشرات الفعالية التنظيمية

– المطلب الثاني: نماذج وخصائص الفعالية التنظيمية

– المطلب الثالث: مقاييس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

❖ خلاصة الفصل:

## تمهيد

تكمن أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب الإداريين والباحثين وغيرهم ممن تربطهم مصالحهم بالمؤسسة، حيث يريد كل واحد منهم التعرف على مستوى أداء المؤسسة، فالإداريين يهدفون إلى رفع مستوى التسيير لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة، أما الباحثين فكل واحد منهم يهدف إلى إعطاء صورة للفعالية التنظيمية حسب التوجه الذي ينتمي إليه، منهم من يهتم بالجانب الاقتصادي ومنهم من يهتم بالجانب الاجتماعي، وبهذا تناولنا في هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بالفعالية التنظيمية ثم تطرقنا إلى مداخلها ومؤثراتها، ومقاييسها، نماذجها وخصائصها وكذلك صور التي تأخذها الفعالية ومتطلبات تحقيقها.

في هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الفعالية التنظيمية لمجموعة من الباحثين، تم الفرق بين الفعالية والكفاءة، ثم مداخل الفعالية التنظيمية ومحدداتها، الدور البشري وآليات تحقيق الفعالية التنظيمية

## المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

## المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

## 1) الفعالية التنظيمية

هي مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له، دون أن يعرض مواده المادية أو التنظيمية المستقبلية للاستنزاف أو الخطر<sup>(1)</sup>.

فقد عرفها ردين **reddin** على أنها: المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره<sup>(2)</sup>.

وعرفها إترزيوني **etzioni**: على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال، وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية<sup>(3)</sup>.

كما عرفها الباحثان كاست **kast** وأوزنزويخ **Rosenzweig**: أن الفعالية تعني: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية<sup>(4)</sup>.

كما عرفها "الفار **alvar**": على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها<sup>(5)</sup>.

وعرفها "ميلز **MILES** وكيلي **KEELY**" على أنها: درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة والمتعاملين<sup>(6)</sup>.

1 - مداس فاروق ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص: 199

2 - درويش زين العابدين، قاموس علم النفس الاجتماعي وأسس وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999، ص: 175.

3 - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية سوثير، الإسكندرية، مصر، 1986، ص: 305

4 - الشماع خليل محمد حسين، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص: 327 .

5 - سلاطية بلقاسم وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسولوجي، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2013، ص: 18

6 - سلاطية بلقاسم وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013، ص:



وكذلك تعرف بأنها هي بالدرجة الأولى مسألة، "عمل الأشياء الصحيحة" حتى أكثر من أداها بكفاءة<sup>(1)</sup>.

ويتضح جليا إعطاء مفهوم الفعالية بعدا اشمل وأوسع من معنى تحقيق الأهداف، على اعتبار أن المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة، لذلك فهي تسعى بكل إمكاناتها لتستطيع البقاء والاستمرار في الوجود وعليه فان الفعالية بموجب هذا التعريف تكمن في تحقيق ما يأتي:

أ- قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ب- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

ج- قدرة المؤسسة على النمو والتطور باستمرار.

أي أن الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخدمها قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور<sup>(2)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الفعالية مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة طبقا للمعايير يتم تحديدها مسبقا.

## 2) المفهوم الفرنسي للفعالية

بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية والاجتماعية، كذلك بالطريقة التي تسير بها عمليات التخطيط والتنشيط وبمساهمتها الاجتماعية والمجتمعية، آخذين بعين الاعتبار وضعية المحيط ودور الدولة.

إن تقييم عملية تحقيق النتائج تخضع لقياس مستوى الإنتاجية ومستوى رضا العمال. أما بالنسبة للمساهمة الاجتماعية فتتمثل في منح العمال أجور معقولة ومحترمة، أما المساهمة المجتمعية فتتمثل في قدرة المؤسسة على المحافظة على البيئة والمحيط<sup>(3)</sup>.

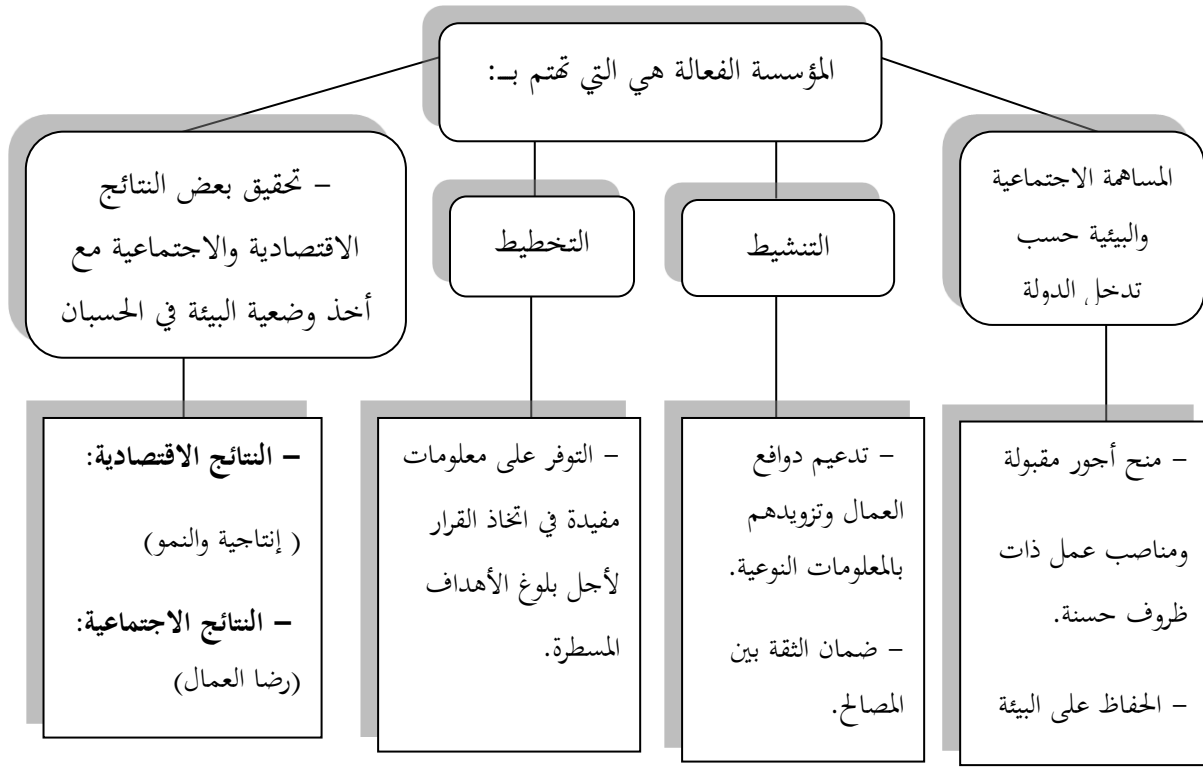
والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين الفرنسيين.

<sup>1</sup> - جيرالد كول، تر، حضور حسام الدين، الإدارة في النظرية والتطبيق، ط1، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2014، ص: 19

<sup>2</sup> - كربوب إيمان، دور الاتصال الداخلي في تحسين فعالية المؤسسة، رسالة ماستر، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة غرداية، 2017/2016، ص: 66

<sup>3</sup> - العايب رابح، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، غير منشورة، عدد - 21 جوان 2004، ص: 142.

الشكل رقم: (8): يوضح تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية التنظيمية



المصدر: نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/205، ص 14.

### 3) المفهوم الإيطالي للفعالية

إن فعالية المؤسسة حسب وجهة نظر المسؤولين الإيطاليين تقاس بالطريقة التي تسير بها سياقتها التمييزي بكفاياتها وبمساهماتها الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

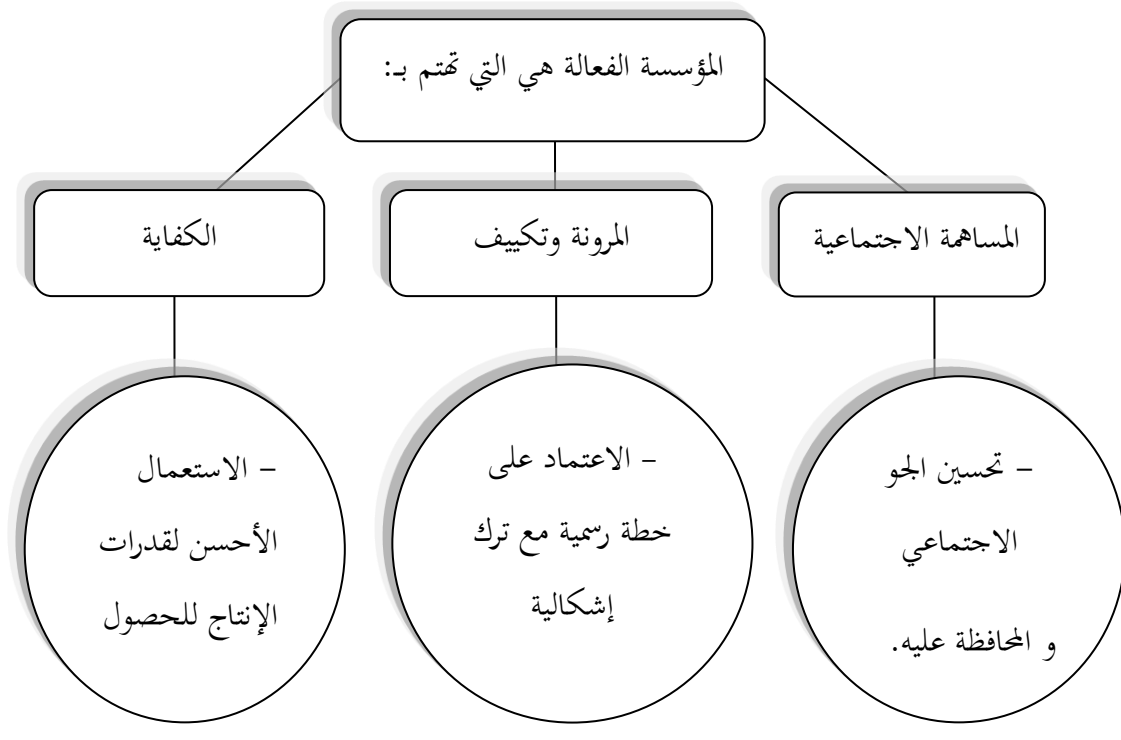
إن تحليل هذه العوامل يسمح بظهور بعدين هامين للفعالية: المرونة والقيمة المالية للمؤسسة.

بالنسبة للمسيرين الإيطاليين، فإن السير الناجح للسياق التمييزي يتمثل في وضع مخطط شكلي للقرارات الاستراتيجية والتي تعطي أكبر استقلالية للمسؤولين.

إن هذا البعد يكون متوازيا مع ثقل وأهمية المرونة الخارجية للمؤسسة حيث التعامل مع عدد كبير من الأسواق واستعمال مصالح مختلف الموردين. والنموذج الإيطالي والفرنسي يلتقيان في كون أن بعد المساهمة الاجتماعية العالية يشكل أهم عوامل الفعالية التنظيمية. والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسات الإيطالية.

<sup>1</sup> - العايب رابع، مرجع سابق، ص: 143.

الشكل رقم: (9): يوضح تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية التنظيمية



المصدر: نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 15.

#### 4) المفهوم السويسري للفعالية

إن النموذج الهرمي للفعالية حسب وجهة نظر المسؤولين السويسريين<sup>(1)</sup>، يركز أساساً على السلطة التوضيحية والتماسك الداخلي، وهذا يؤكد على الإجماع القوي حول طريقة تسيير المؤسسات السويسرية عكس المؤسسات الفرنسية التي تتميز بعدم تجانسها حول الإدراكات التسييرية للفعالية.

بالنسبة للمسؤولين السويسريين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تسيير بها سياق تحقيق النتائج، وسياقها التخطيطي، والتكيف والإدماج والتنشيط ومرورتها الخارجية وتوجيهها الاجتماعي.

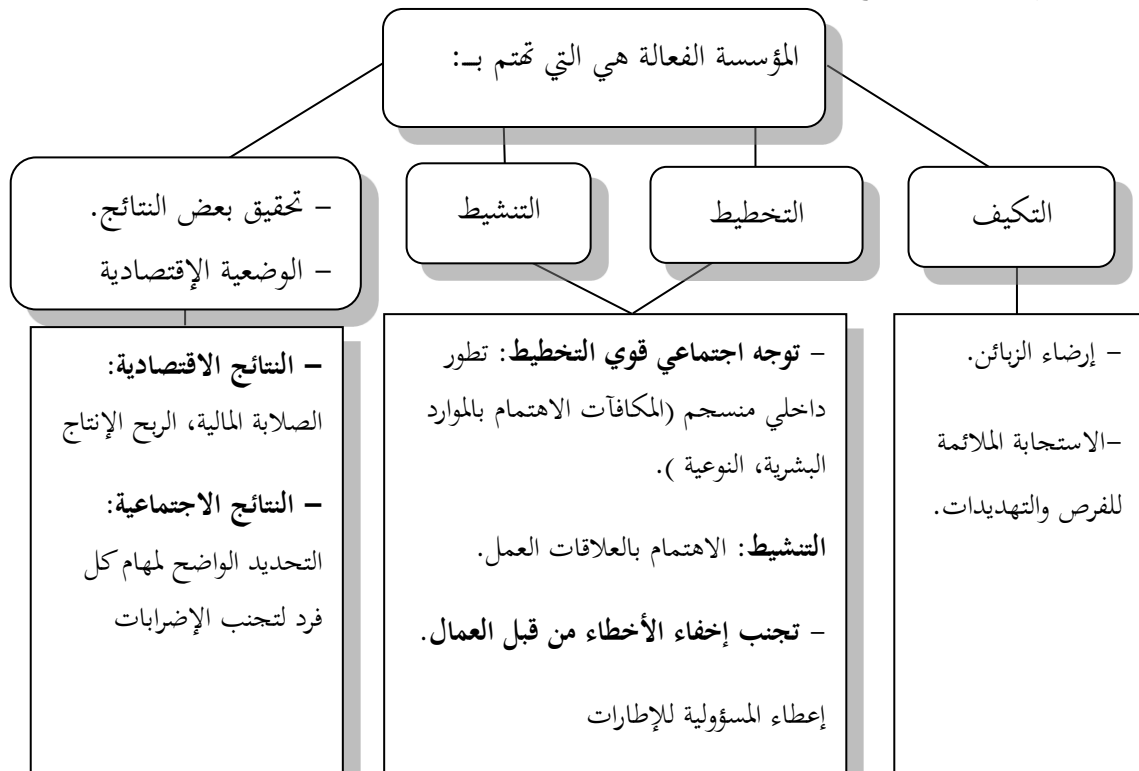
وهذا التعريف للفعالية يبدو أكثر شمولية ودقة، حيث يحتوي على التعريفين السابقين (الفرنسي والإيطالي) ومحتواه يقترب أكثر التعريف الفرنسي منه إلى الإيطالي.

<sup>1</sup> - العايب رابع، نفس المرجع، ص: 143.

فسياق تحقيق النتائج يتمثل في محافظة المؤسسة على المتانة المالية ضمن محيطها الاقتصادية وفي نفس الوقت قيمة اجتماعية جيدة، وهذه تركز على تحديد دور ومهام كل عامل داخل المؤسسة وهذا ما يسمح بتجنب الصراعات الاجتماعية.

فالتوجيه الاجتماعي الجيد فيتجسد ضمن الأهمية المعتبرة لتسيير سياق التنشيط. أما المرونة الخارجية وقدرة التكيف التجاري في تحقيق رضا الزبائن، فهما يشكلان في نفس الوقت هدفهم ومعياري الفعالية. والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم: (10): يوضح تصورات المسيرين السويسريين لفعالية التنظيمية



المصدر: نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 15.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - العايب رابع، نفس المرجع، ص 144.

<sup>2</sup> تاويرت نور الدين قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 15

### المطلب الثاني: الفرق بين الفعالية والكفاءة

تشير الفعالية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، أما الكفاءة التنظيمية فتربط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة وتقيس مدى تحقيق المخرجات وبأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات) وكفاءة المنظمة هي محصلة لـ:

مخرجات المنظمة

مدخلات المنظمة

فعادة ما ترتبط الفعالية بالأهداف في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة، أي أن فعالية المنظمة أشمل من الكفاءة.

الكفاءة تشير أساساً إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، وإلى نسبة المخرجات للمدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي، يعكسه مستوى المخرجات قياساً إلى المدخلات. بينما يشير مفهوم الفعالية أساساً في القدرة على النجاح وتحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى.

وليس من الممكن دائماً تحقيق هدي الفعالية والكفاءة معا على الرغم من أهمية ذلك<sup>(1)</sup>.

### الجدول رقم (2): يبين الفرق بين الفعالية والكفاءة

كفاءة	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد .
	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد .
غير كفاءة	غير فعال	فعال

مصدر: طياب فضيلة، رحومني شهرزاد: دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة

التربوية، ص58

وتسهل عملية قياس الكفاءة حين نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الإنتاج وفي نفاس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل فرق بين الموارد المستخدمة والموارد المنتجة

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 83.

(المدخلات، المخرجات) مما يعكس كفاءة المنظمة عالية أو متوسطة أو منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي تحدها المنظمة وكذلك بالنسبة لطبيعة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه<sup>(1)</sup>.

الجدول رقم (3): يبين العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية.

الأفراد	المؤسسة	توجه داخلي	توجه خارجي
سلوك عقلائي	كفاءة داخلية	كفاءة خارجية	تعظيم العلاقة القائمة
سلوك طبيعي	فعالية داخلية	فعالية خارجية	تعظيم الإشباع المؤسساتي

المصدر: نوي آسيا، التمكين الإداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص: 41.

<sup>1</sup> - نوي آسيا، التمكين الإداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، 2016/2017، ص ، 40- 41.

## المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ومحددات اختياره

## 1) مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية وحالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفاعلية التنظيمية أدى إلى ظهور مداخل رئيسيين لدراستها هي:

## 1-1) المداخل التقليدية

## أ) مدخل تحقيق الهدف

لما كانت المنظمات تستحدث من أجل تحقيق أهداف محددة في بيئة معينة، ولأن المنظمات لا تسير بشكل سليم دون وجود أهداف لها، لذلك نجد أن هذا المدخل يرى أن فاعلية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها.

وهذا المعيار شائع بين الناس والإداريين، ولا شك أن هذا المدخل يؤكد على أن تكون الأهداف شرعية، واضحة، وقابلة للتحقيق، وبإمكان قياسها.

وبالمقابل، فإن لهذا المدخل مشاكله أيضا. إذ علينا أن نسأل مثلا أهداف من هذه، هل هي أهداف الإدارة العليا، ومن أعضاء الإدارة العليا مهتم بها، ومن منهم لا يهتم بها؟ . . . . وهكذا. ثم إن وجود العديد من الأهداف في منظمة واحدة قد يؤدي إلى تناقض الأهداف مع بعضها البعض.

ويتجسد هذا المدخل بشكل واضح في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف الشائع صيتها، على أن تكون الأهداف واضحة وقليلة، وممكن قياسها وتحقيقها خلال الفترة التي حددت مسبقا.

## ب) مدخل النظم

من المعلوم أن المنظمات على اختلاف أحجامها هي في النهاية أنظمة مفتوحة ومركبة في الوقت نفسه، فهي تتلجج إلى مدخلات تتخللها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة. ومن أهم مؤشرات مدخل النظم: القدرة التفاوضية في البيئة الخارجية وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>(1)</sup>.

إن الحكم على الفاعلية من خلال معيار الهدف لا يقدم لنا سوى جزء من الصورة الكلية للمنظمة لأنه يركز على المخرجات فقط. إن المنظمة يجب أن تقيم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات،

<sup>1</sup> - شنيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، علم اجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2008/2007، ص: 58.

وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات، وتوزيع هذه المخرجات، إلى جانب مقدرتها على حفظ التوازن والاستقرار. إذا هناك أسلوب آخر للنظر إلى الفاعلية التنظيمية هو من خلال مدخل النظم.

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية. فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية.

وعليه، فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية.

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل. كما أن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وانه لا بد للمنظمة من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء.

ويعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير، فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة. وإلى جانب ذلك هناك مشكلة إعطاء نفس الأهمية للوسائل مقارنة بالغايات أو الأهداف.

## 1-2) المدخل المعاصرة

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المدخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مدا حل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات. واعترفت هذه المدخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم هذه المدخل ما يلي<sup>(1)</sup>

### أ) مدخل القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم

يفترض هذا المدخل - حسب رأي كل من جيفري بي فايفر وجيرالد سلانسيك (Jeffrey pf effer et Gerald salancik) " أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات لجهات أو أطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها ".

ويلاحظ على هذا المدخل أن يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة. رغم أن المدخل الاستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة. كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات

<sup>1</sup> - بن نوار صالح ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2004، ص: 283.



المختلفة. ووفقاً لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل. ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن وبأقل الخسائر. ومن الجهات الاستراتيجية المؤثرة على المنظمة واستمرارها نذكر البعض منها حسب ما ذهب إليه ستيفان روينيس وهم المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون (البنوك)، اتحادات العمال، والجهات الحكومية.

- **الموردون:** هدفهم التزام لتنظيم بسداد قيمة الموارد الباعة له.
- **المستهلكون:** هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل أسعار.
- **العمال:** هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف ممكنة.
- **الملاك:** هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.
- **المديرون:** هدفهم الحصول على أعلى مرتبات أو أكبر قدر من السلطة والنفوذ.
- **الحكومة:** هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.
- **المجتمع:** هدفه مشاركة التنظيم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاة المواطنين وتكمن أكبر مشكلة في هذا المدخل في تعارض هذه المصالح بين الأطراف في البيئة المنظمة مما يصعب عليه قياس الفعالية التنظيمية، لذا قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد على تحديد الطرف اللاحق بالاهتمام من الآخرين وعلى التنظيم اختيار النموذج المناسب لظروفه وطبيعة عمله<sup>(1)</sup>.

إن المدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل في التعرف على الفاعلية المنظمة لا بد أن يبدأ أولاً بسؤال الأعضاء أو " الائتلافات المهمة" لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة، ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها، ثم تحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها. فكل من هذه الجهات الاستراتيجية لديه أهداف خاصة معينة يسعى إلى تحقيقها، وما هي الوسائل التي سيستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه<sup>(2)</sup>.

ولذلك فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال. ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وذلك كالآتي:

<sup>1</sup> - نوي آسيا، مرجع سابق، ص: 51-52.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 46.

**أ-1) النموذج النسبي:** يركز أصحاب هذا النموذج على ضرورة التعامل بالتساوي مع كل الأطراف دون تمييز ودون تفضيل صاحب مصلحة معينة على غير. أي اعتبار كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية<sup>(1)</sup>.

**أ-2) نموذج القوة:** يرى هذا النموذج من جهته أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة- وليكن مثلاً اتحادات العمال- وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى.

**أ-3) نموذج العدالة الاجتماعية:** وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقاً لهذا عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا- وليكن الموظفون مثلاً - ثم تحاول إشباع رغباتهم واحتياجاتهم أولاً. والهدف من هذا النموذج هو تقليل من عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل. فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن علاقته بالمنظمة. أما في حال ظهور أي شكوى فعلى المنظمة معالجة أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

**أ-4) النموذج التطوري:** يفترض هذا النموذج أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة مثلاً، وقد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تؤكد وجودها في البيئة المحيطة بها، بعد فترة معينة قد تجد المنظمة نفسها مجبرة على الاهتمام أكثر بأصحاب الأسهم وتحقيق معدلات ربح مناسبة لهم حتى تستطيع توسيع نطاق تواجدها في أوقات لاحقة، وهكذا نلاحظ اختلاف أهمية أطراف التعامل من فترة زمنية لأخرى.

وبناء على ما سبق، فالمنظمة الفعالة هي التي توفق في اختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة ثم تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

ومن أهم ما يميز هذا المدخل، هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه. وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية.

### ب) مدخل القيم المتنافسة

تطوير مهارات الإدارة الفعالة للتعامل مع التحديات والمشاكل المحددة لكل منظمة الاحتياجات الملحة للعديد من الشركات والمنظمات في البيئة التنافسية العالمية، والتغير السريع في التكنولوجيا والبيئة. الميل الجديد

<sup>1</sup> - شنيق عبد العزيز ، الحوافز والفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص: 63.

لتدريب وتطوير المنظمات الناجحة أنحاء العالم اليوم هو تطوير مهارات فعالة في التعامل مع التحدي محددة لمنظمتهم الخاصة للوصول رسالتها وأهدافها الخاصة بها في المنظمة الجديدة التي تتميز بشبكة، شقة، ومرنة ومتنوعة، عالمية منظمة.

وقد قام "Rohrbaugh & Quinn" (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

**ب-1) التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

**ب-1) التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قام "كوبن ورورباف" بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة هي:

- **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من الأعلى إلى الأسفل، والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

- **الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى.

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية:

### 1- نموذج العلاقات الإنسانية :

ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

**2- نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

**3- نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية.

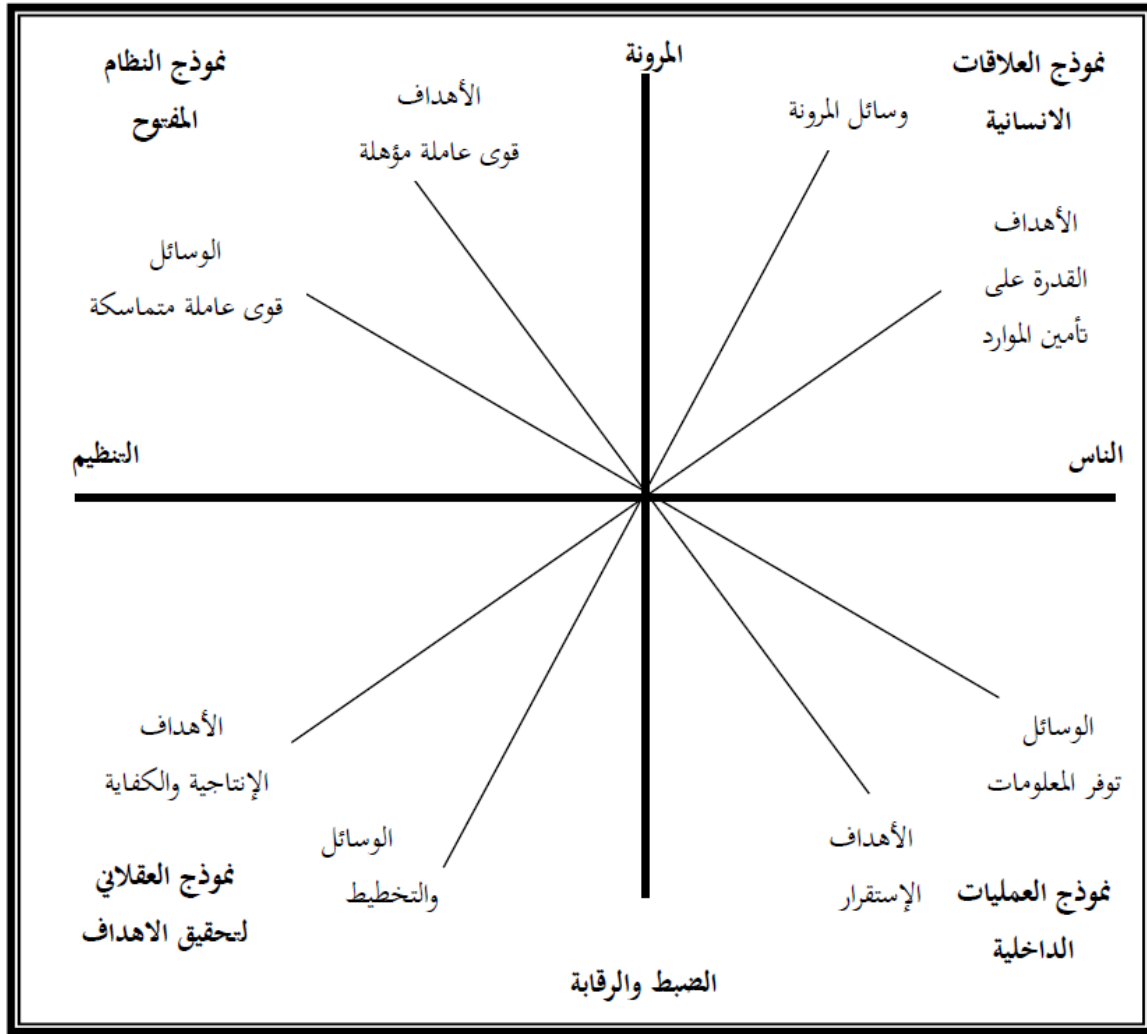
وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

**4- نموذج العمليات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات<sup>(1)</sup>.

وتعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على إن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة. كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة.

<sup>1</sup> - مسلم علي عبد الهادي ، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص: 161 - 162.

الشكل رقم: (11): نماذج للقيم والأهداف المختلفة للفعالية التنظيمية.



المصدر: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 101.

## 2) محددات اختيار المدخل المناسب

1-2) تفضيلات الإدارة العليا: حيث أنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة وهي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد معايير تقييم فعالية المنظمة.

2-2) مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.

3-2) الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية. أما في البيئة المتغيرة

والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية<sup>(1)</sup>.

## المطلب الرابع: الدور البشري وآليات تحقيق الفعالية التنظيمية

### 1) الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو(إضافة إلى ما قلته)،وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم -ولم لا خارجه أيضا- وذلك خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية.

فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان.

فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنشأة. وإذا أردنا التأكد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية. " ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل. فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي ". أحمد عرفة وسمية شلبي، " إن هذا ليس غريبا على الإطلاق، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبدا على عاداته وقيمه المختلفة الدينية والاجتماعية، فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل. ومن بين هذه القيم، حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله. لذلك وعلى سبيل المثال من أجل التأكيد فقط أقول، أن تدمير الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج، وإنما كثيرا ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب، مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيفه<sup>(2)</sup>.

إذن، فالعلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، وإنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه. وبالتعاون والتوافق والتفاهم- البناء وكذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف.

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، والافتناع بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.

<sup>1</sup> - مسلم علي عبد الهادي ، مرجع سابق، ص ، 164 / 165.

<sup>2</sup> - بن نوار صالح ، مرجع سابق، ص: 295.

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.
- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها.
- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.
- قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطته وبواسطة الجماعة.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاووني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.
- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء<sup>(1)</sup>.

## (2) آليات تحقيق الفعالية التنظيمية

### (1-2) تسطير الأهداف وصناعة القرار

تختلف الأهداف في طبيعتها وذلك يعود لواقعها والمقاصد المبتغاة منها، ومثل هذا الاختلاف المتعدد للأهداف التنظيمية قد يعوق عليه صنع القرار خاصة إذا علمنا أن تسطير الأهداف، من أفراد أو جماعات وهم متغيرون، فالأهداف قد تتغير من وقت لآخر فهي ليست ثابتة أو جامدة في تسلسل أهميتها بالنسبة للمنظمة، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها محددة حيث إن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها.

وعموماً فالأهداف التشغيلية الواقعية سواء تطابقت أو لم تتطابق مع الأهداف الرسمية فهي مشتقة منها، بمعنى إنها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المكونة البشرية من خلال أنماط التفاعل المستمر داخل المنظمات ونحن نعلم أن هذا التفاعل متغير مما يؤدي إلى تغيير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن عرض بعض الأسباب لتغيير أهداف المنظمة الواحدة منها:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها من خلال علاقتها التنظيمية أين يتأثر تسطير الأهداف بالعلاقات التنافسية التحالفية ( في هذه الحالة لا تسطر المنظمة أهدافها منفردة ).
- التغيرات التنظيمية الداخلية.
- علاقات الصراع الخارجية بمختلف المساهمين (الهيئات المؤثرة على المنظمة) والصراعات الداخلية بين المكونات البشرية (دنيا - وسطى - عليا) فكل يسعى من خلال علاقات القوة للتأثير على معايير الفعالية بما يخدم مصالحه.

<sup>1</sup> - بن نوار صالح ، مرجع سابق، ص: 296.

وبالتالي يكون التوجه العام نحو اعتماد تحقيقها بالنسبة للمنظمة وتكيف أهدافها وفق تلك التحولات ومن هذا المنطلق يتضح أن صياغة الأهداف الرسمية وحتى الفعالة داخل المنظمة تتحكم فيه جملة من التغييرات تجعل منها متغيرة ومتعددة الأمر الذي يدفع بالمتدخلين التنظيميين إلى ضرورة معرفة آليات تسطير الأهداف وبالتالي تحديد صانعي القرار الراشد وعلاقات القوة التي يتمتعون بها حتى يضمنوا عملية الانسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية.

## 2-2) علاقات القوة

يجمع الدارسون على أن القوة هي علاقة بين شخصين أو أكثر يحدث فيها أن يؤثر فرد على سلوك الآخر وما كان لذلك السلوك أن يحدث لولا ذلك التأثير (القوة)، والقوة مرادفة للمنظمة حيث أن وجود هذه الأخيرة مرتبطة بمدى تكريسها لقوتها، من خلال مخرجاتها التنظيمية في إطار علاقتها بالبيئة، وفي الواقع التنظيمي قد تتركز القوة في أيدي أفراد قلائل أو قد تشتت بين أفراد كثيرين داخل المنظمة، وفي كل المستويات<sup>(1)</sup>.

ويبقى أن البيروقراطية في الواقع التنظيمي هي أكثر الأنظمة اعتمادا في أوساط المنظمات، حيث أن علاقات في البيروقراطية محددة بوضوح تشير لها مختلف اللوائح المكتوبة وهي أكثر ميلا للهرمية.

ويمكن تحديد مصادر القوة فيما يلي:

- المركز في الهيكل التنظيمي الذي يمثل مصدر للقوة يستعمله مالكه كسلطة ليؤثر على زمن من هم دونه في الهرمية خاصة.
- خصائص الشخصية التي تلعب دورا كبيرا في اكتساب واستعمال القوة، فالشخصية الكاريزمية تضيف على صاحبها حالة القوة وتدعم أكثر بزيادة عامل العلاقات العالية وهذا خاصة في المؤسسات العائلية وهذا خاصة في المؤسسات العائلية التي يكون بأب المنشئ لها تلك الصفات في شخصيته.
- المعرفة والخبرة يوفران لمالكهما سلطة قوة على من لا يملكها، وقد تكون القوة من هذا النوع في بعض الأحيان أكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي للمنظمة وفي كثير من الأحيان قد تمتد سلطة هذه القوة إلى مستويات العليا في السلم الهرمي، فالمدير مثلا الذي يملك السلطة النابعة من مركزه الوظيفي في مواقف معينة لا تصمد سلطته أمام من هم أدنى منه، والذين لهم سلطة العلم والخبرة الناجمة عن التكوين والتدريب الاحترافي الميداني الأمر الذي يجعلهم في موقع قوة وأكثر تأثيرا حتى على قراراته.

<sup>1</sup> - بن خرشف فاطمة الزهرة، سليمان فاطمة الزهرة، التكوين وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة يحي فارس المدينة، علم اجتماع تنظيم وعمل، 2014/2015، ص ص: 76-77



إن الحديث على القوة كسلطة على اختلاف مصادرها مفيد في فهم علاقات القوة داخل المنظمات وبتالي التعامل معها بموضوعية وذلك أن عدم الاهتمام بهذا الموضوع وعدم إدراكه جيدا قد يضع المنظمة أمام إشكال من الاختلال الوظيفي البارز التي تعوق بشكل مباشر أداء المنظمة بمعنى عدم تحقيقها للفعالية<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثاني: مؤشرات ومتطلبات ومقاييس الفعالية التنظيمية

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى، مؤشرات الفعالية التنظيمية، نماذج وخصائص الفعالية التنظيمية، ثم التعرف على مقاييس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، ثم توضيح بعض متطلبات وصور التي تكون عليها الفعالية التنظيمية.

#### المطلب الأول: مؤشرات الفعالية التنظيمية

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة، وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامبل (Campbell. p) الذي جمع لنا هذه المؤشرات وهي كالآتي:

1. **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة من الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
2. **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على مستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
3. **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف** بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو المؤسسات نشابه في النشاط.
4. **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
5. **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
6. **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
7. **معدل النمو في المؤسسة:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى لمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
8. **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
9. **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

<sup>1</sup> - بن خرشف فاطنة الزهراء ، مرجع سابق، ص: 78.

10. الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
11. التحفيز والدافعية: وتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
12. الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة " عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
13. الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
14. تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
15. المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
16. درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
17. الاندماج والتوافق: هذا بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
18. تمتع المؤسسة بالشرعية: والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
19. التطابق: في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسال مثل تفويض السلطة توقعات الأداء. . . . الخ.
20. المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات<sup>(1)</sup>.
21. المهارات الاجتماعية للمدير: أن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>.
22. أداة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
23. الاستعداد: وذلك لتحقيق الأهداف الملموسة.
24. الاستفادة البيئية: من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - بعاج الهاشمي، دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة الجزائر 03، علوم التسيير، 2010/2009، ص: 27.

<sup>2</sup> - كامل مغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص: 238

25. **التقييم الخارجي:** والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدر هل بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

26. **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات " مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".

27. **مصاريف الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القرى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

28. **مدى مشاركة:** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

29. **برامج التدريب والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

30. **التركيز على الإنجاز:** وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية<sup>(1)</sup>.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الفعالية التنظيمية ليس أحادي وإنما هي متعدد الأبعاد، وبخصوص المعايير على الأبعاد فهي مسألة نسبية، حيث تتعلق بالكتاب والباحثين ويتضح لنا من خلال دراسة كامبل لهذا الكم الهائل من المؤشرات تأكيد الخلاف بين الكتاب والباحثين حول الأبعاد التي تأخذها الفعالية التنظيمية فمنهم من يراها اقتصادية ومنهم من يراها اجتماعية وآخرون يرونها ثقافية. . . . إلخ.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية، والبيئة، والتكنولوجيا. فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات بدورها تعبر عن ثقافات تؤكد إما على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، أو على العكس من ذلك تركز على زيادة الإنتاج فقط من خلال تحقيق ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة وقبول الاختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضا. فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ البيئات المستقرة، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أم التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف.

<sup>1</sup> - بعاج الهاشمي، مرجع سابق، ص: 28.

## المطلب الثاني: نماذج وخصائص الفعالية التنظيمية

## 1) نماذج الفعالية التنظيمية

تبلورت مجموعة من الأنماط للفعالية التنظيمية من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ولعل من أهمها ما يلي:

## 1-1) نموذج الأهداف

من أبرز رواد هذا النموذج "إيتزيوني Etziouni"، "بيرو Perrow"، و"كوربيد CHORPADE"

وانطلاقاً من منظور نموذج الأهداف، تعرف الفعالية التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"

حيث تعتبر المنظمات انساقاً اجتماعية لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجيات مرسومة من طرفها، ولقد جاء في تحليل "Perrow" لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي:

- - الأغراض العامة للمنظمة - كما هي موضوعة في العقد.
- - التقارير الدورية.
- - التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.
- - بيانات المسؤولين الآخرين.

أما الأهداف الإجرائية، فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع، وقد تربطه بها مباشرة بالأهداف الرسمية، كما يمكن لها أن يكون غير مرتبطة بها وتنمو وتتطور لوحدها وتتغير مع مرور الوقت وتتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية، حيث أن الظروف الاقتصادية قد تتغير، كما يجب أن تهيأ التطورات التكنولوجية، كون القيم تتغير والأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية.

نخلص إلى القول أنه ووفق هذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالية عندما تستطيع بلوغ وتحقيق أهدافها.

## غير أنه هناك صعوبات بالنسبة لنمط الأهداف أبرزها

- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومتباينة من حيث الأهمية، مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها مما يؤثر على فعالية المنظمة، وهناك صعوبة ثانية تتعلق بالدقة في تحديد الأهداف، وهي عملية معقدة إلى حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات، كما يشكل البعد الزمني المحدد للأهداف قريبة المدى والمتوسطة وبعيدة المدى صعوبة كبيرة في المقام الثالث.

## 1-2) نموذج تنظيم الموارد

ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها: "بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى. "

وعليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية، ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من " يوتشمان Yutchman " و " سيشور Seashore "

و " جورغوبولوس Geargopoulos " و " تانبوم Tannenbaum A " ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعا ما وعليه فإنه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال والموارد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد<sup>(1)</sup>.

## 1-3) نموذج العمليات الإدارية:

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من " سيرت ومارش Cyert & March " و " فيلي وهاوس Filly & House " و " بيفنرو شير وود Pfiffner & Sherwood " ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار. . .<sup>(2)</sup>.

1-4) نموذج المساومة أو رضا المشارك: وضع الباحث " برنارد Barnard " تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي:

"الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للأخرين. "

وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث اعتبر الباحث " برنارد Barnard " دوافع الأفراد العاملين في المنظمات محددات جوهرية، لأنه يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا أما الباحث " جيورجيو Georgio "، فينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك حوافز لهم وهناك مجموعة من الانتقادات لهذا النموذج أهمها:

<sup>1</sup> - القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص288

<sup>2</sup> - تاوريرت بشير نورالدين، الفعالية التنظيمية بين النظري والتطبيق، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2009

- صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، خاصة إذا ما لم يتم إدراك العمال إدراك جيد للأهداف الإجرائية والرسمية للمنظمة.
- مبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه إغفال المنظمة ككل<sup>(1)</sup>.
- عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة وإغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط خاصة ونحن في عصر العولمة والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية.

### 5-1) نموذج التطور التنظيمي

من زعماء هذا النموذج "دوغلاس ماك قريغور D. mac Gregor" والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية، "y" و "x"، حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتحديد القدرات فيها. كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من "بلاك موتون Blake & Mouton" و"رنسيس ليكرت R. likert"، حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والأخر مشاركاتي.

فالنظام الأول مبني على الاستعمال، بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة، كشكل من أشكال التنظيم وعموما لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيمي أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

### 6-1) نموذج الوظيفة الاجتماعية

تحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج، من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءا منه، ولن يتحقق لها النمو إلا بنموه وتطوره.

ومن أكبر المساهمين في تجسيده نجد "بارسونز Parsons" بتحليله للمنظمات، حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، وهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
- مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.
- مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.
- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.

<sup>1</sup> - تاويرت بشير نورالدين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، 2005، ص 159

وبحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية، ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه، وعليه ينظر للفعالية التنظيمية، على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل. (1)

### 1-7) نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية

تعكس أبعاد المنظمة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية والسلوكية، وترتكز على أحسن توزيع للموارد، تنظر للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات، ومن أمثله نماذج المنظومة دائرة التكيف والفاعلية.

### 1-8) نموذج النسق

ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفيا لتحقيق الفعالية التنظيمية ويتفرع عن هذا النموذج ما يلي:

أ) **نموذج البقاء:** ويركز على متطلبات النسق، ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء الاستمرار، حيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة، وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها والاستمرار والبقاء.

ب) **نموذج الفاعلية:** ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق، ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف.

نخلص إلى القول أنه على الرغم من تباين الآراء والطروحات في موضوع نماذج الفعالية التنظيمية، إلا أنها تتفق كلها في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة، وهناك تكامل فيما بينها سواء تعلق الأمر بالأهداف المسطرة أو الموارد وكيفية الوصول إليها، أو مستوى ودرجة الرضا، وكذلك النجاح في الوظائف الإدارية والتطور التنظيمي والجانب الاجتماعي وتأثير المحيط. (2)

### 1- خصائص الفعالية التنظيمية

#### 1-2) الفعالية خاصة نسبية

إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذ. ولذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.

1 - تاوريرت بشير نورالدين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مرجع سابق ص 160

2 - صالح بنات ماهر، الفعالية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2002، ص 70، 71

## 2-2) الفعالية خاصة تراكمية

فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.

الفعالية مصطلح يمكن أن يوصف بأنه: متعدد mutable (يتكون من معايير مختلفة في مراحل زمنية مختلفة) شامل comprehensive (يتضمن العديد من الأبعاد)، متباعد أو متنوع divergent (يتعلق بمستفيدين مختلفين) إيجابي transpositive (يستثير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل) ومعقد complex لديه علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي " مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد

" مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية<sup>(1)</sup>.

## المطلب الثالث: مقاييس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

## 1/ مقاييس الفعالية التنظيمية

تنقسم إلى قسمين:

## 1-1) مقاييس موضوعية

: وهي مقاييس كمية يمكن الحصول عليها<sup>(2)</sup> من سجلات وتقارير، أي أنه يمكن الحصول عليها دون التدخل مباشرة من قبل أعضاء المنظمة. وهي معرضة للتحيز، وأيضاً لأنها مقاييس كمية مستخدمة لغة الأرقام فهي تكون أكثر دقة، وتنقسم هذه المقاييس بدورها إلى:

أ) **مقاييس الإنتاج**: ومن أهمها كمية الإنتاج الإجمالية الخاصة بالمنظمة، والتي يتم إنتاجها في فترة معينة وقد يكون الإنتاج الإجمالي عالياً في نفس الوقت الذي تنخفض فيه جودته. لذلك فإن مقاييس حجم الإنتاج المرفوض هو تعبير عن جودة الإنتاج، إذ أنه كلما زادت درجة الجودة قل حجم التاج المرفوض.

ب) **مقاييس العمالة**: لهذه المقاييس انعكاس مباشر على عملية الإنتاج وعلى تكلفته من خلال معرفة معدل دوران العمل الذي يقيس حركة العاملين من وإلى المنظمة.

<sup>1</sup> - طياب فضيلة، رحموني شهرزاد، دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم اجتماع، جامعة يحيى فارس المدية 2014 2015 ص 66، 67.

<sup>2</sup> - طياب فضيلة، رحموني شهرزاد، المرجع نفسه، ص 65.



وأيضاً يشير معدل الحضور والغياب إلى درجة التزام الأفراد وارتباطهم بالمنظمة وذلك إلى جانب المعدلات الأخرى، ومنها الغياب بدون إذن، رفض قرارات الإدارة، التسيب، الاختلاس والشكوى والشجار أثناء العمل، وكذلك معدل إصابة العاملين نتيجة حوادث العمل ونسبة خطورتها وما تؤدي إليه من انقطاع عن العمل.

## 1-2) مقاييس ذاتية

هي مقاييس يتم جمع بياناتها من أعضاء المنظمة والمتعاملين معها عن طريق قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية، وهذا النوع من المقاييس يكون عرضة للتمييز وعدم الدقة، ولكنه يعطي أكبر قدر من المعلومات عن الفعالية.

وتركز المقاييس الذاتية على قياس ما يلي:

- مدى وضوح الأهداف.
- الأسلوب المستخدم في تحديد الأهداف.
- مدى قبول أو رفض الأهداف.
- تكامل الأهداف.
- مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. (1)

## 2-العوامل التي تؤثر في الفعالية التنظيمية

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير على الفعالية التنظيمية والتي نذكر منها (2):

- درجة التخصص، وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج، كثافة رأس المال أو كثافة العمال.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفق.
- وحدة السلطة الأمر ، والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.

<sup>1</sup> - طياب فضيلة، رحموني شهرزاد، دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة،

قسم علم اجتماع، جامعة يحي فارس المدية 2014 2015 ص66، 67

- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية، دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.  
طرق التعامل مع البيئة الخارجية، وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة، في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.

## المطلب الرابع: متطلبات وصور الفعالية التنظيمية

### 1/ متطلبات زيادة الفعالية تنظيمية

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقاً، ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتداعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي:

#### 1-1) اللامركزية والتفويض

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي " سيرزروبك وشركائهم Sears Roebuk and Company " مثلاً مهماً، فهما تفرضان "الإدارة بالأهداف" وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.<sup>(1)</sup>

#### 2-1) توسيع العمل

رواده هما شركتي " أي. بي. أم I. B. M " و"ديترويت أيدسون" فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور. . .

#### 3-1) التقييم التنظيمي وتقييم الأداء

التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس - اجتماعية والسلوكية، كما يجب التحلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز " وشركة " أنسول " للكيمياويات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف

<sup>1</sup> - تاوريرت نور الدين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مرجع سابق، ص 165

الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

#### 1-4) الإدارة بالاستشارة والمشاركة

حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، وإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية<sup>(1)</sup>.

#### 1-5) تسطير الأهداف وصناعة القرار

يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والمتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة وهي:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها بالبيئة التنظيمية.
- التغيرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

نخلص إلى القول أنه كلما تم معرفة آليات تسطير الأهداف سمح بتحديد صانعي القرار الراشد وعلاقات القوة التي يتمتعون بها، حتى يتم ضمان عملية الانسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية<sup>(2)</sup>.

#### 1-6) زيادة فاعلية الاتصال

يمكن القيام بعدة الإجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقدم الحلول.

<sup>1</sup> - تاويرت نور الدين، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 227

<sup>2</sup> - كربوب إيمان، مرجع سابق، ص 96

- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية Feed-back، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.
- ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الأهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلبيًا على الفعالية، كما أن الإدارة كثيرًا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الإجراءات كالترقية والسكن. . . ، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة.

حيث نجد أن الإدارة تتبنى الأفكار ولكنها تطبقها ضمن إطار النظرية الكلاسيكية (الإدارة بالسيطرة)، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف)، وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكارًا مبدعة تطبقها بنجاح في أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية<sup>(1)</sup>.

## 2/ صور الفعالية التنظيمية: تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في الآتي:

### 2-1) الصورة الاقتصادية

وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية<sup>(2)</sup>:

- درجة تحقيق الأهداف.
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.
- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

### 2-2) الصورة الاجتماعية

وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.
- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

### 2-3) الصورة التنظيمية

<sup>1</sup> - تاوريرت نور الدين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، ص 166، 167

<sup>2</sup> - Bean gran, L'Organisation De Travail Et La Fonction Humaines Dans L'entreprise, édition Hirson, Paris, 1995, pp 18-19

وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

- احترام الهيكلية الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم.
- **القائم**، والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.
- **العلاقات بين المصالح**: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
- **نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي** يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- **مرونة الهيكلية**: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

<sup>1</sup> - بن خرشف فاطمة الزهراء، سليمان فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص98

## خلاصة الفصل

يتضح مما سبق بأن الفعالية التنظيمية وبعد التعرف على أساسيات الفعالية التنظيمية أن هذه الأخيرة تعد من الوظائف الحساسة والهامة التي يتعين على المؤسسة الوصول إليها، وهي عبارة عن تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء، فالمؤسسة التي تهتم بالاتصال ومشاركة العمال في القرارات التي تخص العمال والمؤسسة يساهم في تحقيق الأهداف، وهو ما يزيد من قدرة المؤسسة على البقاء والتميز هو من أهم التحديات التي تواجهها إذا ما أرادت الاستمرار.



# الجانب الميداني



## الفصل الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة والإجراءات المنهجية

الجانب الميداني:

الفصل الأول:

تمهيد

❖ المبحث الأول: تعريف المؤسسة

- المطلب الأول: تعريفها ونشأتها
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتقديم مصلحة الدراسة

❖ المبحث الثاني: مجالات ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

- المطلب الأول: منهج الدراسة ومجالاتها
- المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات البحث

خلاصة الفصل



## تمهيد:

يحتوي هذا الفصل التعرف على مؤسسة قيد الدراسة حيث سنتعرض للاطلاع على مؤسسة بلدية زلفانة بغرداية ومحاولة التعرف من خلال نشأتها والنشاط الذي تقوم به ، وكذلك من حيث تصنيفها ، وعرض الهيكل التنظيمي والتعريف بمختلف مصالح ودوائر البلدية والتعريف بدائرة الموارد البشرية التي تهتم دراستنا، وكذلك التطرق إلى الإجراءات المنهجية حيث التطرق إلى منهج الدراسة ومجالاتها ومن ثم إلى مجتمع البحث والعينة وأدوات التي استعملناها لجمع المعلومات وكذلك من خلال خصائص الأفراد المبحوثين .

## المبحث الأول: تعريف ونشأة المؤسسة

## المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة

## 1) تعريف بلدية زلفانة

البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، والتي تنص عليه المادة الأولى من قانون البلدية، وتنص المادة 20 من القانون البلدي على أن البلدية أهم مركز يبدأ بواسطة جهاز إداري يتألف من قسمين هما<sup>(1)</sup>:

- المجلس الشعبي البلدي

- الهيئة التنفيذية

وعلى ضوء الإصلاح الجاري والقانون البلدي الجديد حظيت البلدية بأهمية واسعة وأصبحت تتمتع بالمركزية المطلقة وحرية اتخاذ القرار

- تبرع بلدية زلفانة على موقع استراتيجي هام تشكل نقطة وصل بين عدة بلديات والولايات:

- تبعد عن ولاية غرداية ب 65 كلم.

- فيحدها من الشمال بلدية القرارة ولاية غرداية وتبعد عنها بحوالي 60 كلم.

- ومن الجنوب بلدية متليلي ولاية غرداية وتبعد عنها حوالي 60 كلم.

- ومن الجنوب شرق عاصمة الجزائر ب 665 كلم.

وبها أربعة أحياء كبرى وهي: القويغلة، زلفانة واد، حاسي نور،

## 2) نشأة بلدية زلفانة

كانت منطقة زلفانة قبل عمراتها نقطة لقاء وعبور، باعتبارها المسلك الوحيد والملائم الرابط ما بين الجنوب الشرقي والجنوب الغربي والوسط، فقد كانت ملتقى جميع القوافل ذات الاتجاهات المختلفة.

عرفت بعد تفجير أول بئر خلال سنة 1947 م حركة عمرانية كثيفة، حيث استقر بها السكان الوافدين من المدن المجاورة متليلي وغرداية و ورقلة، خاصة منهم الفلاحين والموالين لممارسة أنشطتهم التي يأتي أهمها فلاحية النخيل.

<sup>1</sup> - معلومات من مجلة الواحات ، مقال بعنوان ،زلفانة مدينة الحمامات المعدنية ،العدد 15، دار النشر مديرية الثقافة ،ولاية غرداية ،سنة

اشتهرت زلفانة أكثر بمياهها المعدنية ذات الأغراض العلاجية العالية، وأصبحت بلدية سنة 1985م ثم دائرة سنة 1991م

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي يعتبر الجسم الذي توزع عليه أفراد التنظيم فهو عبارة عن بناء هرمي يعتمد على توزيعه على تقسيم العمل وهرمية التسلسل ومعظم الحالات يكون راسي ونادرا ما يكون مسطح، ويعتبر الهيكل التنظيمي الوثيقة الإدارية التي تحدد تركيبة إدارية ما، بحيث تضمن نظام مختلف المصالح والمكاتب والفروع وغيرها من المهام المنوطة بها "انظر الملحق رقم وثيقة الهيكل التنظيمي الإداري لبلدية زلفانة" ومكونات الأساسية لإدارة هذه البلدية وهي كالتالي<sup>(1)</sup>:

#### - المجلس الشعبي البلدي

ويتكون من الرئيس والنواب والأعضاء المجلس ومن مهامه السهر على المداولات المجلس البلدي وقيادة تسيير مصالح البلدية

#### - الأمانة العامة

تتولى الأمانة العامة التنسيق وسير الحسن للمهمة الإدارية والتقنية للمؤسسة ومن مكاتبها مكتب المصالح المشتركة ويضم: كتاب المجلس، علاقات مع الجمهور، البريد، الهاتف، الأرشيف

#### -1- مصلحة التقنين والشؤون العامة وتنشيط الشؤون الاجتماعية والثقافية: وتضم

##### أ) مكتب التقنين والشؤون العامة

- مصلحة الحالة المدنية: ومهمتها تسجيل الزيادات، الوفيات، الطلاق الزواج
- الشرطة العامة: ومهمتها إيداع وتسليم بطاقات التعريف الوطنية، رخص السياقة، جواز السفر
- الانتخابات والإحصاء: المراجعة السنوية للقوائم الانتخابية، إحصاء السكان والسكن

##### ب) مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية

- الشؤون الاجتماعية: ويضم مكتب حفظ الصحة البلدي، السكن، المعوقين، قفة رمضان
- الشؤون الثقافية: وتضم التظاهرات الثقافية، الرياضة، الإحصائيات المدرسية، المعالم التاريخية

<sup>1</sup> - معلومات من مكتب المستخدمين والتكوين

## 2- مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي

- أ) المالية والمحاسبة: تحضير لجميع العمليات المالية للبلدية منها الميزانية، التنمية، النفقات، الأعباء والتجهيزات
- ب) ممتلكات البلدية: يعمل هذا المكتب على تسيير وجرد الممتلكات العقارية للبلدية، ومتابعة تسديد حقوق الإيجار.
- ج) مكتب المستخدمين والتكوين: ويعمل هذا المكتب على تسيير شؤون المستخدمين ومتابعة حالتهم المهنية، إعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية من ترقية وتوظيف وتكوين ورسكلة، امتحانات المهنية والمسابقات.

## 3- مصلحة التعمير والطرق والشبكات وتسيير العتاد

- أ) مكتب الطرق والشبكات: ومن مهامه مراقبة الطرقات، الإنارة العمومية، الشبكات، المياه، النظافة، الحماية المحلية.
- ب) مكتب التعمير: ويضم كل من المخططات العمرانية، رخصة البناء، رخصة الهدم، الدراسات العمرانية، دراسة ملفات السكن الريفي.
- ج) مكتب تسيير العتاد: ومن مهامه تسيير العتاد والسيارات والشاحنات، متابعة عمال الحظيرة، تسيير المخزن وضبط ضمن سجل الجرد، تنظيم بطاقيّة خاصة بالمخزن.

## 4- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة

- أ) مكتب الدراسات التقنية والبرمجة: إنجاز البطاقات التقنية للمشاريع الجديدة، إنجاز دراسة المشاريع، اختيار أرضية المشاريع، اقتراح المشاريع الجديدة.
- ب) مكتب متابعة الإنجاز والصيانة: إنجاز الصفقات والاتفاقيات، أمر بخدمة المشاريع، تسليم ومتابعة المشاريع، صيانة المباني<sup>(1)</sup>.

## المبحث الثاني: المنهج ومجالات ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

نتناول في هذا المبحث منهج الدراسة التي اعتمدنا عليه، ومجالات الدراسة وتحديد مجتمع البحث والعينة، أدوات جمع البيانات وخصائص أفراد المجتمع الذي اخترناهم لدراستنا.

<sup>1</sup> - المرجع السابق

## المطلب الأول: منهج الدراسة ومجالاتها

## 1) منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة البحث عنصرا أساسيا من عناصر خطة البحث حيث يحدد الباحث نوع المنهج الذي يستخدمه في دراسته التي يريد من خلالها معالجة المشكلات الاجتماعية باختلاف طبيعتها بشكل نجد الباحثين يستخدمون أكثر المناهج شيوعا وهو المنهج الوصفي التحليلي وهو الأنسب لدراسة أكثر المشكلات خاصة اذا كانت تتناول واقعا معاشيا فإنها تحتاج إلى الوصف العلمي الدقيق الذي يساعد على حلها، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيانات تفسير تلك العمليات ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته.<sup>(1)</sup>

ويأتي على مرحلتين الأولى مرحلة الاستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها على خطوات وهي:

- تلخيص التراث للعلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة.

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها.

وكذلك هو احدى أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كيميا عن طرق جمع البيانات والمعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

## 2) مجالات الدراسة: حددت مجالات الدراسة كالآتي:

- المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على مؤسسة الإدارة المحلية لبلدية زلفانة بغرداية
- المجال الزمني: كانت الفترة الزمنية التي تم فيها جمع المعلومات كان فيها الجانب النظري للدراسة من بداية شهر جانفي حتى بداية شهر مارس أما جمع البيانات في الجانب الميداني فكانت من حوالي شهر من 20 مارس إلى 20 افريل 2019 حتى انتهاء البحث.
- المجال البشري: شملت الدراسة جميع رتب العمال والموظفين المتواجدين بمؤسسة الإدارة المحلية لمؤسسة بلدية زلفانة بغرداية للفترة ذاتها (التأطير، التحكم، التنفيذ).

<sup>1</sup> - موريس انجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، مرجع سابق، ص98

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومجتمع البحث والعينة

## 1) أدوات جمع البيانات

يقوم أي بحث علمي مهما كان على البيانات والمعلومات والمعارف المحددة، حيث يقوم الباحث بتجميعها وتصنيفها ثم تحليلها فيما بعد، وتجميع هذه البيانات ويتم حسب المنهج الذي قد حدده الباحث لنفسه، ولا يتم بشكل عفوي بل باتباع أسلوب علمي دقيق، وتتعدد وسائل جمع المعلومات في البحوث العلمية بتعدد المشكلات في اختيار أدوات المناسبة لموضوع الدراسة فيعتمد الباحث أولاً على ملائمة الأداة المختارة لنوع الدراسة والمنهج المستخدم، وقد يستخدم الباحث أكثر من أداة في البحث الواحد كما هو الحال في بحثنا، وهذا راجع لجوانب المشكلة وطبيعة تشعبها، وبالتالي إعطاء الباحث فرصة تجميع أكبر قدر من المعطيات كما اسلفنا الذكر وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أداتين: الملاحظة، الاستمارة، السجلات والوثائق

## 1-1) الملاحظة

وتعني بمعناها البسيط، المشاهدة أو الانتباه إلى ظاهرة ما. وتعد الملاحظة من بين إحدى وسائل جمع المعلومات التي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة بهدف فهم المواقف والسلوكيات، فالملاحظة هي عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث والأخر المبحوث، يجمع معلومات محددة حول موضوع معين، ويلاحظ الباحث إثناءها ردود فعل المبحوث التي تجمع بواسطتها معلومات عن الطبيعة البشرية بموضوعية وكما هي في الواقع<sup>(1)</sup>.

وتقوم الملاحظة على مشاهدة أفراد الدراسة في بيئتهم الطبيعية ولا يعتمد الباحث في أي حال من الأحوال إلى التأثير على هؤلاء الأفراد<sup>(2)</sup>.

وقد استعملنا الملاحظة في الجانب التطبيقي لملاحظة رد فعل المبحوث من ناحية نوعية الاتصال بين الإدارة والموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكذا طريقة العمل داخل المؤسسة.

## 1-2) الاستمارة

وتتكون من مجموعة من الأسئلة التي تم وضعها وتنظيمها لتقديم مفاهيم الدراسة وعلاقتها بالموضوع، وقد تتكون من أسئلة مغلقة تتطلب إجابات محددة، أو أسئلة مفتوحة يترك فيها المجال للطالب الحر وفي بعض الحالات

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى وآخرون، مناهج البحث العلمي، ط2، منشورات جامعة القدس العربية، فلسطين، 2008، ص214،

<sup>2</sup> - رشدي قواسم وآخرون، مناهج البحث العلمي، ط2، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008، ص214

يجمع بين النوعين الأسئلة المغلقة والمفتوحة، ويعتبر الاستبيان مصدر لجمع البيانات وقد اتبعنا قواعد كتابة الاستبيان ووظفنا لغة بسيطة وجعل كل سؤال مرابط بجانب من المشكلة<sup>(1)</sup>.

والاستمارة هي عبارة عن مجموعة الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه السائلة بشكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة. وتستعمل كذلك لمعرفة بعض خصائص الأشخاص موضوع البحث عادة ما نربط المعطيات المتحصل عليها من العناصر بواسطة الاستمارة بنتائج اختبارهم.

وتم تقسيم استمارة البحث إلى ثلاثة محاور نعتقد أنها تحدم موضوع البحث من حيث جمع البيانات اللازمة، وكل محور يحتوي على مجموعة أسئلة مناسبة تم بناءها على النحو التالي:

- المحور الأول: ويتناول البيانات الشخصية وضم 06 أسئلة من 01 إلى 06.
- المحور الثاني: ويتناول ضغوط العمل وعددها 22 سؤال من سؤال 07 إلى سؤال 28 وتمحورت حول الظروف المحيطة بالعمل وعددها 12 سؤال، وأخرى تتعلق بمضمون العمل وعدد أسئلتها 10 أسئلة.
- المحور الثالث: تناولنا فيه المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية وعدد أسئلتها 16 سؤال، تمحورت حول الرضا الوظيفي وعددها 08 أسئلة والتحفيز عدد أسئلته 08 أسئلة.

## 2- مجتمع البحث والعينة

أ- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من 115 عامل واخترنا العينة الطبقية.

### ب- العينة الطبقية

نطبق هذا النوع من العينات الاحتمالية عندما يكون مجتمع البحث معروف ومحدد لكن غير متجانس ومكون من طبقات يتم تقسيم المجتمع البحث إلى مجموعات فرعية متجانسة على أساس خصائص معينة تسمى طبقة ثم تسحب عشوائيا عينة من كل طبقة، على أن تكون عينة الدراسة حاصل جمع عينات الطبقات، مع الإشارة إلى أن تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات يكون على أساس أهداف الدراسة، سيما على أساس ما نريده من فرضيات البحث، بحيث تساعدنا متغيرات الفرضيات وبنائها على إنشاء هذه الطبقات، ويمكن أن نقسم مجتمع البحث إلى طبقات على أساس خصائص: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، الحالة العائلية، وستحمل عينة الدراسة اذا كل هذه الخصائص.

وقد أخذنا العينة الطبقية التي تدخل في جمع المعلومات المتنوعة أو المختلفة التي تلم بجوانب الظاهرة المدروسة والمتمثلة في ضغوط العمل وتأثيرها على الفعالية التنظيمية حيث احتوت الدراسة بعض من موظفي المؤسسة لبلدية

<sup>1</sup> - عباد مصطفى، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009 ص 216

زلفانة بغرداية وكان عددهم 115 موظف وعامل حيث أخذنا عينة حوال 60 عامل وقسمناها إلى طبقات وهم 6 طبقة الإطارات، 7 طبقة التحكم، 47 طبقة التنفيذ، وكانت عملية استخراج العينة كالتالي<sup>(1)</sup>:

$$\frac{\text{حجم العينة} \times \text{حجم الطبقة}}{\text{مجتمع الام}} = \text{حجم كل الطبقة}$$

<sup>1</sup> - عكوشي عبد القادر، محاضرات في منهجية البحث، أولى ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع والديمقراطية، جامعة غرداية، 2017-2018



## 3) خصائص الأفراد المبحوثين

هناك العديد من السمات والخصائص الوظيفية التي بها مجمع الدراسة وقدم تجديد الخصائص من خلال البيانات العامة لدراسة، ومن اهم هذه الخصائص ما يلي:

## 3-1) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (4): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	تكرار(ك)	نسبة مئوية%
ذكور	40	68.3 %
إناث	19	31.7 %
المجموع	60	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث يتبين أن نسبة الموظفين في المؤسسة فيما يخص نوع الجنس يختلف، حيث بلغت نسبة الذكور 68.3 % من مجموع الكلي أي ما يعادل 40 موظف، بينما بلغت نسبة الإناث 31.7 % من المجموع الكلي أي ما يعادل 19 موظفة ومنه نستنتج من خلال الجدول أن الدراسة قد شملت الجنسين معا و كذلك زيادة وجود الإناث في الإدارات سببه لدخول المرأة سوق العمل في الآونة الأخيرة وكذلك ترك الفراغ للأنثى في المؤسسة نتيجة للضغوط والتدمير المهني للرجال.

## 3-2) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (5): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	سن المبحوثين
3.18 %	11	30-20
3.36 %	22	40-30
3.28 %	17	50-40
7.16 %	10	60-50
100% %	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن حيث تبين أن نسبة 3.36 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (30-39) سنة، ثم تليها نسبة 3.28 % للفئة العمرية التي تتراوح ما بين (40-49) ثم تقابلها نسبة 3.18 % للفئة (20-29) سنة، ثم تقابلها نسبة 7.16 % للفئة (50-59) سنة ومن خلال النتائج نستنتج أن اغلب المبحوثين من فئة الشباب بنسبة كبيرة ولهم مؤهلات ومهارات تسمح لهم بتحقيق أهداف المؤسسة و كذلك الخروج المبكر للعمال للتقاعد النسبي وهذا طبعاً ناتج عن عدة ظروف مما يؤدي به لطلب التقاعد قبل وقته.

## 3-3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (6): توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
7.21 %	13	أعزب
3.78 %	47	متزوج
0 %	0	مطلق
0 %	0	ارمل
100% %	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد حسب متغير الحالة العائلية تمثل فئة المتزوجين بأعلى نسبة قدرت 78.3 % من أفراد لعينة الدراسة، تليها نسبة العزاب تقدر بـ 21.7 % في حين نجد ان نسبة 0% من المطلقين والأرامل على التوالي.

نستخلص من خلال نتائج الجدول أن هذه النسبة للحالة العائلية معقولة نظرا للثقافة المجتمعية السائدة في المنطقة التي تشجع الزواج الذي يوفر الموظفين الاستقرار والراحة النفسية والاجتماعية وثبات في العمل ولكن فئة العزاب ممكن آثار العمل تؤدي إلى السلبية وتكون له عقدة نحو الزواج .

### 3-4 توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (7): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
3.3%	2	- أمي
20%	12	- ابتدائي
17.6%	10	- متوسط
35%	21	- ثانوي
25%	15	- جامعي
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي أن توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي حيث جاءت اعلى نسبة 35% من الموظفين الذين لهم مستوى ثانوي 35% من المجموع الكلي ثم تليها نسبة 25% من الموظفين الذين لهم مستوى جامعي ثم تليها نسبة 20 % ثم تليها نسبة 17.6 % الموظفين الحاصلين على مستوى متوسط ثم تليها نسبة 3.3% . من الذين لهم مستوى أمي .

ومما سبق نستنتج أن أفراد العينة الدراسة اغلبهم لهم مستويات مقبولة وهذا نظرا لتطور مستوياتهم الدراسية وتكون لديهم معرفة حول أدبيات العمل والطموح نحو تطوير مؤسستهم لكن انقلبت بالعكس فأصبحت العوائق والمبطلات البيروقراطية والأمراض المهنية تنحر هذه المؤسسة مما يظهر في سلوكياتهم وعلاقتهم .

## 3-5 توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل

الجدول رقم (8): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة:

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة في العمل
35%	21	05-01
26.66%	16	10-05
15%	9	15-10
23.33%	14	15- فأكثر
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المكتسبة من العمل لدى موظفي المؤسسة، حيث تبين نسبة 35% منهم تتراوح خبرتهم في العمل في المؤسسة من (05-01) ثم تليها نسبة 26.66% من الفئة التي خبرتهم من 5-10 سنوات ثم تليها نسبة 23.33% من الفئة 15 سنة فأكثر ثم أخيراً نسبة 15% من الفئة 10-15 سنة من المجموع الكلي.

ومن هنا نستنتج أن أفراد عينة الدراسة أن الأقل خبرة هم الفئة الغالبة لان معظم الفئات الأخرى إما تغير العمل إلى مؤسسة أخرى أو تخرج للتقاعد مبكر وتترك مكانها للعمال الجدد، وهذا طبعاً نتيجة لاختلال وعدم وجود بيئة للعمل من بينها الحوافز المادية والمعنوية مما يؤدي إلى ضعف رضا العمال وإضافة لا سباب أخرى كالمحسوبية.

## 3-6 توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة:

الجدول رقم (9): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة:

النسبة المئوية %	التكرار	نوع الوظيفة
10%	6	إطار
11.66%	7	تحكم
78.33%	47	تنفيذ
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة في العمل تمثل اعلى نسبة هي 78.33% من فئة موظفي التنفيذ ثم تليها نسبة 11.66% من فئة موظفي التحكم في العمل ثم تليها نسبة 10% من موظفي عمال الإطارات

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تتطلب مهارات وقدرات عالية للعاملين فيها وذلك لكثرة عمال التنفيذ هذا من جهة ومن جهة أخرى الطابع البيروقراطي ولقلة فرص الترقية والهروب من المسؤولية وقيادة الأفراد في المجموعات والإشراف على المصالح والاستقلالات المتكررة من المصالح أو تجميع مناخ العمل مما يتكون عند العمال نفور و هرب و اغتراب العمال في المؤسسة.

## خلاصة الفصل

استعرضنا هذا الفصل التعريف بمؤسسة محل الدراسة من خلال إعطاء تعاريف لها ونشأتها وتفصيل في الهيكل التنظيمي لها من خلال التعرف على مختلف الدوائر والمصالح وخاصة دائرة الموارد البشرية محل الدراسة، وكذلك تطرقنا لمعرفة المنهج المستعمل في الدراسة وأدوات جمع البيانات التي اعتمدها، كذا وصف خصائص الأفراد المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية لكل فرد.

## الفصل الثاني: مناقشة وتحليل البيانات الفرضية الأولى

### الفصل الثاني: مناقشة وتحليل البيانات الفرضية الأولى

(1) عرض بيانات الفرضية الأولى وتحليلها

(2) نتائج الفرضية الأولى

## 1) عرض بيانات الفرضية الأولى وتحليلها

الجدول رقم (10): يبين علاقة الجنس بالسعادة والارتياح بالمؤسسة

المجموع	لا	نعم	الشعور بالسعادة والارتياح		الجنس
			لا	نعم	
41	25	16	39.02%	60.97%	ذكر
19	12	7	36.84%	63.15%	أنثى
60	37	23	38.33%	61.66%	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه حسب الاتجاه العام أن نسبة 61.66% المبحوثين من كلا الجنسين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالسعادة والارتياح تدعمها نسبة 63.15% من المبحوثين الذكور ثم تليها نسبة 60.97% من المبحوثين الإناث ، ثم تقابلها نسبة 38.33% من المبحوثين من كلا الجنسين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالسعادة والارتياح ثم تدعمها نسبة 39.02% من الإناث ثم تليها نسبة 36.84% الذكور .

من خلال آراء العمال حسب متغير الجنس من كلا الجنسين أن العمال جنحوا لعدم شعورهم بالسعادة والارتياح وهذا راجع لنقص عوامل الرضا والتحفيز في المؤسسة وذلك لكثرة حاجياتهم وعدم تلبيةها جميعا هذا من جانب الذكور نظرا للمسؤولية العائلية الملقاة عليهم أما من جانب الإناث فتزيد على الذكور نظرا لان المرأة نظرا لتقاليد المجتمع الجزائري لا يحملها مسؤولية الأسرة كاملة إلا نادرا ، وكذلك الحاجة للتطور والرقي وهذه تعتبر شبه منعدمة في المؤسسة مما يؤدي للعكس فيصاب العامل بالشعور بالتهميش مما يؤدي به إلى خلل في بيئة العمل .

ومنه نستنتج أن كلا الجنسين من الذكور والإناث يعاني من ضغوط التي تؤثر على راحتهم وسعادتهم .



## الجدول رقم (11): يبين علاقة الحالة العائلية بالأجر والمكافآت المالية

المجموع		لا		نعم		الأجر والمكافآت الحالة العائلية
%100	13	%69.23	9	%30.76	4	اعزب
%100	47	%95.74	45	%4.25	2	متزوج
%100	60	%90	54	%10	6	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه من خلال متغير الحالة العائلية وعلاقتها بالأجر والمكافآت المالية حسب الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 90% من المجموع الكلي المتزوجين و العزاب الذين صرحوا بان الأجر والمكافآت المالية لا تكفي وتدعمها نسبة 95.74% من المتزوجين ثم تليها نسبة 69.23% من العزاب، ثم تقابلها نسبة 10% من الذين صرحوا من المجموع الكلي بان الأجر والمكافآت المالية تكفيهم لقضاء حاجياتهم ثم تدعمها نسبة 30.76% من العزاب ثم تليها نسبة 4.25% من المتزوجين.

مواقف العمال حسب متغير الحالة العائلية وعلاقته بالأجر والمكافآت المالية بحيث نلاحظ أن المتزوجين أكثر ضغطاً من العزاب وذلك للعبء الملقى على عاتقهم ولتحمل المسؤولية اتجاه عوائلهم وكثرة حاجياتهم ومنافسة البيئة الخارجية لهم من مؤسسات اقتصادية خاصة وعمومية نظراً لضعف الأجر والمكافآت ولأن اضعف اجر هو اجر الوظيف العمومي فيتكون بذلك لديهم شعور بالإقصاء من طرف إدارة المؤسسة وتدمر للعمال وهذا ما تطرق إليه فريدريك هيزبرغ عندما تكلم عن الدخل المادي الكافي من بينها الأجر تعتبر من العوامل الدافعة.

ومنه نستنتج أن ضغوط الحالة العائلية للمتزوجين أكثر ضغوط الحالة العائلية للعزاب عندما يكون الأجر والمكافآت المالية قليلة وغير كافية لقضاء حاجاتهم .

## الجدول رقم (12): يبين علاقة المستوى التعليمي والمشاركة في اتخاذ القرار

المجموع		المشاركة في اتخاذ القرار				
		لا	نعم	المستوى التعليمي		
%100	2	%50	1	%50	1	أمي
%100	12	%100	12	%0	0	ابتدائي
%100	10	%90	9	%10	1	متوسط
%100	21	%76.19	16	%23.8	5	ثانوي
%100	15	%80	12	%20	3	جامعي
%100	60	%83.33	50	%16.66	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة المستوى التعليمي والمشاركة في اتخاذ القرار أن الاتجاه العام تمثله نسبة 83.33% من المجموع الكلي ممن صرحوا بأن المستوى التعليمي ليس له دور في المشاركة في اتخاذ القرار وتدعمها نسبة 100% من الذين لهم مستوى ابتدائي ثم تليها نسبة 90% ثم تليها نسبة 80% من الذين لهم مستوى جامعي ثم تليها نسبة 76.19% من الذين لهم مستوى ثانوي ثم تليها 50%، ثم تقابلها نسبة 16.66% ممن صرحوا أن المستوى التعليمي له دور في المشاركة في اتخاذ القرار ثم تدعمها نسبة 50% من الذين لهم مستوى ابتدائي ثم تليها نسبة 23.8% من الذين لهم مستوى ثانوي ثم تليها نسبة 20% من الذين لهم مستوى جامعي ثم تليها نسبة 10% من الذين لهم مستوى متوسط ثم تليها نسبة 0% من الذين لهم مستوى ابتدائي.

إجابات العمال حول متغير المستوى التعليمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار بحيث في المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرار لا يخضع للمستوى التعليمي أو المؤهل العلمي أو حسب الخبرة كما هو معمول به عالمياً لكن في هذه المؤسسات يخضع حسب الأيديولوجيا وحسب المقربين من الرئيس أو حسب عصبية السلطة، لان المشاركة في اتخاذ القرار عامل مهم في المؤسسات وهي تعطي للأفراد قيمة وأهمية ويشعرون بالتقدير والاحترام وهذا لزيادة رضا وتحفيز العمال وهذا ما المبدأ نادى به التون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية وهو ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

ومنه نستنتج ان المستوى التعليمي عامل مهم في المشاركة في اتخاذ القرار كل حسب مستواه التعليمي و التكويني أو المؤهل العلمي والخبرة في العمل ان استغل بالإيجاب أما اذا استغل بالسلب فيحدث العكس .

## الجدول رقم (13): يمثل الخبرة وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار

المجموع		لا		نعم		اتخاذ القرار
						الخبرة
21	%100	18	%85.71	3	%14.28	05-01
16	%100	13	%81.25	3	%18.75	10-05
9	%100	8	%88.88	1	%11.11	15-10
14	%100	11	%78.57	3	%21.42	15 فاكثر
60	%100	50	%83.33	10	%16.66	المجموع

نلاحظ من الجدول خلال أعلاه الذي يمثل علاقة الخبرة بالمشاركة في اتخاذ القرار بحيث يمثل الاتجاه العام تمثله نسبة 83.33% ممن صرحوا بان الخبرة لا تسمح بالمشاركة باتخاذ القرار ثم تدعمها نسبة 88.88% من فئة 10 الى 15 سنة ثم تليها نسبة 85.71% لديهم خبرة 01 الى 10 سنوات ثم تليها نسبة 81.25%، ممن لديهم خبرة من 05 الى 10 سنوات ثم نسبة 78.57% لديهم خبرة من 15 سنة فاكثر ثم تقابلها نسبة 16.66% من المجموع الكلي الذين صرحوا بان من لديهم خبرة يشاركون في اتخاذ القرار ثم تدعمها نسبة 21.42% ممن لديهم خبرة تتراوح ما بين 15 سنة فاكثر ثم تليها نسبة 18.75% من الذين لديهم خبرة من 05 الى 10 سنوات ثم تليها نسبة 14.28% لديهم خبرة تتراوح ما بين 01 الى 5 سنوات ثم تليها نسبة 11.11% ممن لديهم خبرة تتراوح ما بين 10 الى 15 سنة.

آراء العمال فان متغير الخبرة التي لها دور كبير في المشاركة في اتخاذ القرار وتعتبر من العوامل التي ترفع من رضا وتحفيز الأفراد في العمل ولهذا نادى فردريك هيزبرغ بضرورة تشجيع المبادرات الفردية والحاجة إلى المسؤولية والمبادرة والتي من بينها مشاركة العمال في اتخاذ القرار وخاصة الأكثر خبرة، ولكن نرى في هذا الجدول العكس حيث أن مؤشر الخبرة ليس له اعتبار في هذه المؤسسة، وهذا ما دلت عليه البيانات حيث أن عامل الخبرة له بصمة كبيرة في مصير المؤسسة فتقلب إلى إقصاء يعني الجانب العكسي للعمال فيصبح العمال لا يعرفون ما يدور في عملهم ونظرا لضعف المعلومة فيصبح العامل مغتربا في مؤسسته و هذا ما جاء به كارل ماركس في مفهوم الاغتراب .

ومنه نستنتج ان الخبرة في العمل لها اثر كبير على المشاركة في اتخاذ القرار .

## الجدول رقم (14): يمثل علاقة نوع الوظيفة وشعور العمال بالسعادة والارتياح

المجموع		لا		نعم		السعادة والارتياح نوع الوظيفة
%100	7	% 85.71	6	% 14.28	1	إطارات
%100	8	%50	4	%50	4	تحكم
%100	45	%60	27	%40	18	تنفيذ
%100	60	% 61.66	37	% 38.33	23	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن علاقة نوع الوظيفة وشعور العمال بالسعادة والارتياح أن الاتجاه العام نسبة تمثله نسبة 61.66% من الذين من أنواع الوظائف الذين لا يشعرون بالسعادة والارتياح ثم تدعمها 85.71% من عمال الإطارات ثم تليها نسبة 60% من عمال التنفيذ ثم تليها نسبة 50% من عمال التنفيذ، ثم تقابلها نسبة 38.33% من المجموع الكلي من أنواع الوظائف الذين صرحوا من أنهم يشعرون بالسعادة والارتياح ثم تدعمها نسبة 50% من فئة عمال التحكم ثم تليها نسبة 40% من عمال التنفيذ ثم تليها نسبة 14.28% من عمال الإطارات.

إجابات المبحوثين حول متغير نوع الوظيفة وعلاقته بالسعادة والارتياح والذي نراه في المنظمات أن كلما صعدنا في السلم الإداري نحو الإدارة العليا من فئة الإطارات زادت رضا وسعادة العامل وكلما هبطنا في السلم الإداري نحو الإدارة السفلى من فئة العمال المهنيين قل الرضا وسعادة العامل هذا ما هو معمول به في المؤسسات الناجحة لكن في هذه المؤسسة فان عمال الإدارة العليا والتي من المفروض ينقص عليها الضغط بنحده نوعا ما زائدا امل عمال الإدارة الوسطى و السفلى فنوعا ما زائدا وذلك لكثرة الأعمال والأعباء وغياب الشفافية والمساواة والعدالة الاجتماعية والرؤية الشاملة للتنظيم مما ينعكس على التنظيم بالسلب فتجد العمال يعانون من الإقصاء .  
ومنه نستنتج ان نوع الوظيفة له تأثير على سعادة وراحة العمال وبالتالي يسبب لهم نوع الضغط في العمل .

## الجدول رقم (15): يمثل علاقة الأجر والاستقرار في العمل

المجموع		لا		نعم		الاستقرار في العمل
						الأجر
%100	5	%60	3	%40	2	يكفي
%100	55	%52.72	29	%47.27	26	لا يكفي
%100	60	%51.66	31	%48.33	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل علاقة الأجر بالبقاء في المؤسسة بحيث يمثل الاتجاه العام نسبة 51.66% ممن صرحوا بان الأجر هو سبب عدم استقرارهم في المؤسسة ثم تدعمها نسبة 60% ثم تليها نسبة 52.72% ثم تقابلها نسبة 48.33% ممن صرحوا بان الأجر لا يكفي لكن يبقون في العمل ثم تدعمها نسبة 47.27% ثم تليها نسبة 40% .

مواقف العمال حول الاستقرار في المؤسسة وعلاقتها بالأجر، لان الأجر يعتبر عامل وحافز مهم في حراك العمال واستقرارهم في المؤسسات ، بحيث أن الأجر عندما يكون مرتفع ويحقق حاجات العمال ، فالعمال يسعون للبقاء في المؤسسة ويبحثون بكل الطرق لزيادة أداء وفعالية التنظيم وتحسين الخدمات للزبائن أما اذا كان الأجر المنخفض ولا يحقق حاجات العمال ومصالحهم الخاصة فيؤدي بهم إلى حراك وعدم الاستمرار في المؤسسة الحالية البحث عن مؤسسة أخرى وتصبح بيئة العمل مضطربة وغير مستقرة فيضطر العامل لترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى لتحقيق حاجاته وإشباعها، لان العامل الاقتصادي مهم في حياة الإنسان وهذا ما تطرق إليه بن خلدون في المقدمة بحيث قال أن المال والجاه محركان أساسيان في حياة الإنسان .

ومنه نستنتج ان الأجر له دور كبير في استقرار العمال في المؤسسات ..

الجدول رقم (16): يمثل البقاء في المؤسسة وعلاقته بتغيير مكان العمل في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تغيير مكان العمل البقاء في المؤسسة
22	%100	11	%50	11	%50	يريد
38	%100	29	%76.31	9	%23.68	لا يريد
60	%100	40	%66.66	20	%33.33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة البقاء في المؤسسة بتغيير مكان العمل في المؤسسة يمثلته الاتجاه العام نسبة 66.66% لا يريدون البقاء في المؤسسة بسبب عدم تغيير مكان العمل في المؤسسة ثم تدعمها 76.31% ثم تليها نسبة 50% ثم تقابلها نسبة 33.33% من الذين صرحوا بانهم يريدون البقاء ولكن لا يغيرون مكان عملهم ثم تدعمها نسبة 50% ثم تليها نسبة 23.68%

آراء العمال حول البقاء في المؤسسة وعلاقته بتغيير مكان العمل في المؤسسة، حيث ان ثقافة عدم البقاء والهروب من المؤسسة إلى مؤسسة أخرى التي جنح لها العمال في مؤسسة البلدية وذلك لعدة أسباب من بينها رتابة الأداء وروتينية العمل وهذا راجع لوضعية العمل، لان روتينية العمل ورتابة الأداء وعدم تغيير مكان العمل للعمال يؤدي إلى نوع من الملل والشعور بالإحباط فتؤثر على العامل فيصبح لا يريد البقاء بالمؤسسة والبحث عن مؤسسة أخرى ليحقق فيها ذاته وطموحاته، وهذا ما أشار إليه في نظرية العاملين من خلال إثراء المهام لكسر الروتينية والملل ودفعه لمواصلة العمل و البحث عن راحة واستقرار العامل.

ومنه نستنتج ان عدم بقاء العمال بالمؤسسة بسبب تغيير مكان العمل ان كلما كان تغيير لمكان العمل استقرار العمال أكثر مدة، وكلما كان عدم تغيير مكان العمل اثر على بقائهم في المؤسسة وسبب لهم ضغطا .

## الجدول رقم (17): يمثل علاقة الوقت المحدد للأجر والشعور بالسعادة والارتياح

المجموع		لا		نعم		الشعور بالسعادة والارتياح الوقت المحدد للأجر
11	%100	3	%27.27	8	%72.72	في الوقت المحدد
49	%100	34	%69.38	15	%30.61	ليس في الوقت المحدد
60	%100	37	%61.66	23	%38.33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين تحديد وقت الأجر وعلاقته بشعور العامل بالسعادة والارتياح بحيث يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 61.66 % ممن صرحوا بعدم تقديم الأجر في موعده مما يؤثر على سعادتهم وراحتهم ثم تدعمها نسبة 69.38 % ثم تليها نسبة 27.27 %، وتقابلها نسبة 38.33 % ممن صرحوا بتقديم الأجر في وقته مما لا يؤثر على سعادتهم وراحتهم ثم تدعمها نسبة 72.72 % ثم تليها نسبة 30.61 % .

مواقف العمال حول وقت الأجر المحدد و علاقته بالشعور بالسعادة والارتياح بحيث يعتبر الأجر في وقته حافز أساسي لرضا وسعادة العمال لان العمال لهم حاجات يسعون لتحقيقها و لهم مواعيد مضبوطة مع البيئة الخارجية: مصاريف أكل شرب، أعباء الحياة فتتأخر المواعيد عن وقتها فيصاب العمال بعدم الرضا والراحة وتؤثر على سلوكهم من خلال التأخر عن العمل والهروب مبكرا من العمل وعدم التركيز في العمل وإتمامه وإنجاز الجيد للمهام الموكلة اليهم بالتالي تؤدي بالعمال نحو السلبية في العمل وتظهر وهذا من خلال البيانات أن الأجر في هذه المؤسسة نظرا لتذبذبه وتأخره واضطرابه أدى إلى نوع من التذمر .

ومنه نستنتج ان كلما كان الأجر في وقته المحدد كلما شعر العمال بالسعادة والراحة في المؤسسة و كلما تأخر وتذبذب عن وقته سبب لهم نقص في السعادة والراحة بهذه المؤسسة .

## الجدول رقم (18): يمثل علاقة بقاء العمال بالمؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرار

المجموع		لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرار
		لا		نعم		بقاء العمال بالمؤسسة
22	100%	15	81.18%	7	31.81%	يريد
38	100%	35	92.10%	3	7.89%	لا يريد
60	100%	50	83.33%	10	16.66%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة بقاء بالمؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرار بحيث أن الاتجاه العام تمثله نسبة 83.33% ممن صرحوا سبب عدم استمراريتهم في المؤسسة يؤدي بهم عدم المشاركة في اتخاذ القرار ثم تدعمها نسبة 92.10% ثم تليها نسبة 81.18% ثم تقابلها نسبة 16.66% ممن صرحوا أنهم يستمرون في المؤسسة ويشاركون في اتخاذ القرار ثم تدعمها نسبة 31.81% ثم تليها نسبة 7.89%.

آراء العمال حول علاقة البقاء بالمؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرار وذلك ان العمال اذا اردوا استمرارهم فيفرضوا وجودهم ولان الطبيعة تأبي الفراغ، وذلك من خلال التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة المصيرية بالمؤسسة ، بسبب وجود هوة أو فراغ بين الإدارة والعمال والنسبة القليلة التي تشارك في اتخاذ القرار وهي تعود للخبرة أو ممن لديهم مؤهل ، ومنحتهم الإدارة الصلاحية لتولي الأمور كونهم يمثلون دور مهم في المؤسسة والاطلاع على الأمور داخلها والمسؤولين على ذلك وعملية اتخاذ المشاركة القرار تعمل على تقليص بؤرة التوتر بين الموظفين وتنقص الصراعات والنزاعات بين العمال وتنمي روح الحوار و التعاون والاستقرار والاستمرارية في العمل.

ونستنتج من خلال ما سبق ان اذا أراد العمال البقاء في المؤسسة فعليه المشاركة في اتخاذ القرار واذا أراد عدم بقائه فلا يشارك في اتخاذ القرار .



## الجدول رقم (19): يمثل علاقة بقاء العمال بالمؤسسة باستقلالية العمال

المجموع		لا توجد		توجد		توفير الاستقلالية البقاء بالمؤسسة
%100	22	%63.63	14	%36.36	8	يريد
%100	38	%89.47	34	%10.52	4	لا يريد
%100	60	%80	48	%20	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل بقاء المؤسسة وعلاقته باستقلالية العمال حيث يبين الاتجاه العام تمثله نسبة 80% ممن صرحوا بعدم البقاء العامل بالمؤسسة هو مرتبط بعدم وجود استقلالية العامل ثم تدعمها نسبة 89.47% ثم تليها نسبة 63.63% ثم تقابلها في الاتجاه المعاكس نسبة 20% ممن صرحوا بان بقاءهم بالمؤسسة ووجود كذلك استقلالية بالمؤسسة ثم تدعمها نسبة 36.36% ثم تليها نسبة 10.52%.

مواقف العمال حول بقاء العمال بالمؤسسة مرتبط بتوفير استقلالية، وذلك كلما توفرت استقلالية للعامل حاول البقاء بالمؤسسة أكثر مدة، لان توفر استقلالية العامل يؤدي إلى تحقيق الذات والطموح وارتفاع الرضا والأداء الجيد وقوة الولاء والانتماء لهذه المؤسسة، ولهذا دعا فردريك هيزبرغ في نظرية العاملين إلى إزالة الحواجز الرقابية وتشجيع المبادرات الفردية، وذلك من خلال عدم المراقبة الشديدة للعمال و التقييد الحرفي للعمال ببعض اللوائح والقوانين والإجراءات الرسمية للعمل والالتزام بالواجبات المفروضة عليهم يؤدي بالعمال إلى ترجمته إلى صيغ غير رسمية و سلوكيات من تدمر وخوف على مستقبله مما يؤدي إلى البحث عن مؤسسة أخرى للبحث عن حريته وتحقيق ذاته .

ونستنتج ان كلما توفرت استقلالية للعمال استقروا وبقوا في المؤسسة وكلما كان عدم وجود استقلالية للعمال لم يستقروا وهذا ناتج لوجود ضغوط في العمل .

## الجدول رقم (20): يمثل العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار

المجموعة		لا يشارك		يشارك		المشاركة في اتخاذ القرار العدالة التنظيمية
%100	13	%61.53	8	%38.46	5	تسود
%100	47	%89.36	42	%10.63	5	لا تسود
%100	60	%83.33	50	%16.66	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل علاقة العدالة التنظيمية بالمشاركة في اتخاذ القرار ، أن الاتجاه العام أن نسبة 83.33% ممن صرحوا بان عدم وجود عدالة تنظيمية يؤدي حتما إلى المشاركة ضعيفة في اتخاذ القرار ثم تدعمها نسبة 89.36% ثم تليها نسبة 61.53% ثم تقابلها في الاتجاه المعاكس نسبة 16.66% ممن صرحوا بانهم يشاركون في اتخاذ القرار وتسود عدالة تنظيمية جيدة ثم تدعمها نسبة 38.46% ثم تليها نسبة 10.63%.

آراء العمال حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار انه كلما كان هنالك مؤسسة تسودها عدالة ومساواة بين العمال كلما كان المشاركة في القرارات كثيرة وكثيفة للعمال وكلما كان غير ذلك حدث العكس وذلك امن خلال إضفاء عدالة اجتماعية والتوازن الاجتماعي للمؤسسة من شأنه وطرح انشغالات العمال وخلق علاقات جيدة ومتينة بين المستويات الإدارية في المؤسسة وتحسين الخدمات ويرتفع الأداء ويسعى العمال لإتقان والإنجاز الجيد مما يؤدي إلى استقرار واستمرار المؤسسة ولكن اذا غابت العدالة وظهرت العصبية من خلال مشاركة البعض فقط في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى العملية العكسية وهذا ما تطرق إليه التون ما يوا ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

ومن هنا نستنتج ان كلما كانت عدالة تنظيمية كلما كان مشاركة في اتخاذ القرار جيدة وكلما كان العكس أصاب المؤسسة خلل واضطراب بالتالي يؤدي إلى إقصاء العمال .

## الجدول رقم (21): يمثل علاقة مناخ العمل بالاستقرار في العمل

المجموع		لا		نعم		الاستقرار في العمل مناخ العمل
29	%100	16	%55.17	13	%44.82	تفاهم
31	%100	23	%74.19	8	%25.80	غير تفاهم
60	%100	39	%65	21	%35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين علاقة مناخ العمل والاستقرار في العمل أن الاتجاه العام تمثله نسبة 65% ممن صرحوا أن مناخ العمل لا يساعد وبالتالي لا يستقرون في العمل وتدعمها نسبة 74.19% ثم تليها نسبة 55.17% ثم تقابلها نسبة 35% ممن صرحوا أن مناخ العمل يساعد ويستقرون بالمؤسسة ثم تدعمها نسبة 44.82% ثم تليها نسبة 25.80%.

اضطراب مناخ العمل في المؤسسة وخاصة بين العمال والإدارة أثرت على استقرارهم في العمل، لان كلما كان مناخ العمل تسوده علاقات مبنية على التفاهم والتفاعل بين العمال، لان العلاقات الإنسانية دور مهم في مجالات العمل حسب التون ماياو تسمح للموظف التعبير عن آرائه ومشاغله وهمومه لبعض الأصدقاء وطرح مشاكلهم ويمكن التعبير عن بعض سلبيات التنظيم والعمل منها التقليل من ضغط العمل وان من متطلبات العمل الجيد إقامة علاقات شخصية واجتماعية جيدة تعمل على خلق جو من التفاعل لتخفيف بؤرة التوتر داخل العمل. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة "ميسون سليم السقا" 2009 من خلال حسن العلاقات الإنسانية بين أفراد العينة واتفقت مع دراسة في الوم أ، على ترك العمل يؤكد العامل الظاهري النفور منه وكاشف لدرجة الاستياء وإما بالنسبة للغياب فيكون في بادئ الأمر، رغم قرار ترك العمل يكون متأثرا بالظروف الجماعية للعمل أو الحالة الذهنية التي ترافقها أو الظروف الاقتصادية.

ونستنتج ان كلما كان مناخ العمل تسوده التفاهم كلما كان العمال مستقرين في عملهم، وكلما كان مناخ العمل تسوده عدم تفاهم كلما كان العمال غير مستقرين بالتالي يؤدي إلى ضغط العمل .

## الجدول رقم (19): يمثل علاقة العدالة التنظيمية والاستقرار في العمل

المجموع		لا		نعم		الاستقرار في العمل العدالة التنظيمية
%100	13	%53.84	7	%46.15	6	توجد
%100	47	%68.08	32	%31.91	15	لا توجد
%100	60	%65	39	%35	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة العدالة التنظيمية والاستقرار في العمل أن الاتجاه العام تمثله نسبة 65% ممن صرحوا بانهم لا توجد عدالة مما يؤدي إلى عدم استقرارهم في العمل ثم تدعمها نسبة 68.08%، ثم تليها نسبة 53.84%، ثم تقابلها نسبة 35% ممن صرحوا بوجود عدالة ويستقرون في العمل ثم تدعمها نسبة 46.15% ثم تليها نسبة 31.91%.

مواقف العمال حول عدم وجود عدالة في التنظيم مما أدى بهم إلى محاولة تغيير المؤسسة وذلك لان هنالك تمييز مهني من خلال تركيز العمل على مصلحة على حساب مصلحة أخرى وكذلك تمييز عمال الإدارة على حساب العمال الآخرين: عمال الحظيرة، عمال حراس المدارس، وكذلك تركيز العمل على العمال المؤقتين والإدماج على حساب الدائمين، والترقية: ترقية عمال على حساب عمال، كل هذه المؤشرات تدل على أن عدم وجود العدل والمساواة يؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط والبحث عن مؤسسة أخرى للبحث عن راحتهم وتحقيق ذاتهم، وبالتالي فان أدائهم يضعف فتؤثر على أهداف المؤسسة وكما جاء في نظرية العاملين التي اهتمت بالتوازن الاجتماعي للمؤسسة وعدالة نظم المؤسسة: مثل عدالة ساعات العمل، تقسيم المهام ثم الحاجة إلى الترقية والتطور وعدالة نظام الترقية التي تعد اصل التحفيز.

ومنه نستنتج ان كلما كانت عدالة تنظيمية استقر العمال وكلما كانت هنالك عدم وجود عدالة أدت بالعمال إلى عدم الاستقرار وبالتالي تؤثر على أدائهم مما تؤدي بهم إلى سلوكيات سلبية .

## 2) نتائج الفرضية الأولى

من خلال تحليلنا إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تمثل ضغوط الظروف المحيطة بالعمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:

أ) الاستقرار الوظيفي للعمال وعدم تهديد بالفصل للعمال يعتبر له دور كبير في رضا العامل وذلك من خلال أن العامل عندما يشعر ويحس بان المؤسسة توفر له منصب شغل دائم من خلال إدماجه في العمل رسمياً وتوفير بيئة مستقرة تعمل على جلب العامل واستقطابه وتكون مشجعة ومحفزة بحيث تحقق له السعادة والرضا إما اذا حدث العكس من عدم استقرار وظيفي وعدم توفير منصب شغل دائم له وبيئة غير مستقرة وبالتالي يشعر بالتهميش والإقصاء.

ب) الجانب الاقتصادي يلعب دور كبير في حياة العامل الذي يتمثل في الدخل المادي الكافي لإشباع حاجات العمال كليهما يؤثر على شعورهم بالسعادة والارتياح في أداء العمل وكذلك البقاء في المؤسسة والاستقرار فيها بحيث أن الأجر كلما زاد كلما زاد العامل سعادة وتشجيعاً، وكلما نقص حدث العكس ويحصل للعمال حراك مهني نحو مؤسسة أخرى لتحقيق حاجاتهم المادية من بينها الأجر وكذلك توفير الخدمات الاجتماعية والخدمات السكنية للعمال له علاقة بالرضا وسعادة العمال. ج) بقاء واستمرار العمال في المؤسسة عامل مهم له علاقة بتغيير مكان العمل وإثراء المهام وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على أداء العمال من حيث الزيادة والنقصان في الأداء ولها علاقة باستقلالية العامل والتزامه ببعض اللوائح والقوانين والإجراءات الرسمية للعمل والالتزام بالواجبات المفروضة عليهم كل هذه تؤدي إلى سلوك غير سوي الذي يتمثل في الشعور بالاعتراب والتوتر والقلق مما يؤدي به إلى البحث عن مؤسسة أخرى أكثر حرية والمشاركة في اتخاذ القرار والاستقلالية في التنظيم.

د) العدالة التنظيمية لها دور كبير في رضا العامل وبقائه في المؤسسة وتتمثل من خلال الشفافية والمساواة في أداء العمل وتحقيق التوازن الاجتماعي للمؤسسة في الأجور والعطل والإجازات ونظم الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرار التي من شأنها تخلق جو من التفاعل والتخفيف عن العمال وطرح مشاكلهم وتكون لهم بصمة في سيرورة التنظيم والتعبير عن سلبيات ومعيقات العمل وإضفاء علاقات جيدة بين عمال المستويات الثلاثة (عمال إدارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ ) لكي لا يكون هناك تمييز مهني وميل لجهة على حساب الأخرى وبالتالي يكون هناك استقرار في العمل أما اذا حدث العكس سيؤدي إلى الشعور بالإقصاء والتهميش.

## الفصل الثالث: مناقشة وتحليل بيانات الفرضية الثانية

1) عرض البيانات الفرضية الثانية وتحليلها

2) نتائج الفرضية الثانية

1) عرض البيانات الفرضية الثانية وتحليلها

الجدول رقم (20): يمثل المستوى التعليمي وعلاقته بتوفير أساليب الدافعية

المجموع		لا		نعم		أساليب الدافعية
						المستوى التعليمي
%100	2	%100	2	%0	0	أمي
%100	12	%66.91	11	%33.8	1	ابتدائي
%100	10	%100	10	%0	0	متوسط
%100	21	%47.90	19	%52.9	2	ثانوي
%100	15	%33.93	14	%33.8	1	جامعي
%100	60	%93.33	56	%6.66	4	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل المستوى التعليمي وعلاقته بأساليب الدافعية بحيث يمثل الاتجاه العام نسبة 93.33% من المستويات صرحوا لا توجد أساليب الدافعية، ثم تدعمها نسبة 100% من لديهم مستوى متوسط وأميين، ثم تليها نسبة 66.91% من الذين لهم مستوى ابتدائي، ثم تليها نسبة 47.90% ممن لديهم مستوى ثانوي ثم تليها نسبة 33.93% ممن لديهم مستوى جامعي، ثم تقابلها نسبة 6.66% من المستويات صرحوا بان المؤسسة توفر أساليب الدافعية وتدعمها نسبة 52.9% من المستوى الثانوي ثم تليها نسبة 33.8% من المستوى الابتدائي و الجامعي .

مواقف العمال الذي تمثل علاقة المستوى التعليمي بتوفير أساليب الدافعية و التحفيز والتي من المفروض تكون في المؤسسة كالرفع من المستوى التعليمي للعمال وذلك لاستمرارية التعليم والتكوين لرفع من مهارات العمال لترقيتهم لمناصب عليا ومسؤولية كبيرة وهذا جاءت به النظرية الوظيفية «ان التعليم هو الذي يمنح للأفراد التدريب على مهارة عالية " وفي هذه المؤسسة بالذات وحيث ومن خلال آراء العمال بجميع المستويات التعليمية المختلفة: أمي، ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي صرحوا بعدم وجود أساليب دافعية تحفز وتشجع العمال على أداء عمل جيدان تجدد بعض العمال ممكن يصبه عبئ الدور وذلك ان متطلبات العمل اكبر من قدرات العمال فيشعرون بثقل العمل عليهم فيصابون بالضغط أو العكس متطلبات العمل اقل من قدرات العمال فيشعر العمال بالفراغ والملل فيشكل لهم ضغط، لان المستوى التعليمي لا يوجد له دور بهذه المؤسسة، وكذلك عدم وجود رؤية

مستقبلية واضحة للمؤسسة نحو ترقية وتطور العمال المتحصلين على الشهادات في السلم الإداري التي تؤدي بدورها إلى إثارة واهتمامات العمال .

ومنه نستنتج ان المستوى التعليمي له دور كبير في توفير أساليب الدافعية والتحفيز.

**الجدول رقم (21): يمثل علاقة نوع الوظيفة بتوفير أساليب الدافعية**

المجموع		لا تتوفر		توفير		أساليب الدافعية نوع الوظيفة
100%	6	83.33%	5	16.66%	1	إطار
100%	7	100%	7	0%	0	تحكم
100%	47	93.61%	44	6.38%	3	تنفيذ
100%	60	93.33%	56	6.66%	4	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة نوع الوظيفة بتوفير أساليب الدافعية بحيث يمثل الاتجاه العام نسبة 93.33% من المجموع الكلي من صرحوا لا تؤثر نوع الوظيفة على توفير أساليب الدافعية ثم تدعمها نسبة 100% ثم من عمال التحكم ثم تليها نسبة 93.61% من عمال التنفيذ ثم تليها 93.61% من عمال الإطارات ثم تقابلها نسبة 6.66% من المجموع الكلي ممن صرحوا انهم نوع الوظيفة له علاقة بنوع الوظيفة ثم تدعمها نسبة 16.66% من عمال الإطارات ثم تليها نسبة 6.38% من عمال التنفيذ.

إجابات العمال حول علاقة نوع الوظيفة بتوفير أساليب الدافعية و التحفيز العمال في السلم الإداري وذلك التي من المفروض كلما صعدا في السلم نحو الفئات الإدارية العليا تزيد أساليب الدافعية أكثر منها الحوافز المادية كالدخل المادي الجيد التي منه الأجر والمكافآت المالية و الاستقرار الوظيفي الظفر بمنصب عمل دائم خاصة للعمال للمتعاقدين والإدماج المهني والحوافز المعنوية كتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات التقدير والاحترام وكلما هبطنا في السلم الإداري تنقص نحو الفئات الإدارية الدنيا، وذلك نظرا لارتكاز العمل على فئة من الإطارات أو عمال التحكم أو عمال التنفيذ وهذا زيادة العمل بدون مقابل أو زيادة بدون مردودية وبسبب كثرة الأعمال ونقص الأجر مما يؤدي إلى سلوكيات تعيق من السير الحسن للمؤسسة .



ومنه نستنتج ان نواع الوظيف له تأثير كبير على توفير أساليب الدافعية والتحفيز وكل نقص في الأساليب يؤدي إلى الشعور بضغط العمل .

ومن هنا نستنتج أن نوع الوظيفة لا يؤثر في أساليب الدافعية بهذه المؤسسة.

### الجدول رقم (22): يبين علاقة رضا وراحة العامل بالأجر والمكافئات

المجموع		لا		نعم		الأجر والمكافئات
						رضا وراحة العمال
%100	24	%87.5	21	%5.12	3	يشعر
%100	36	%100	36	%0	0	لا يشعر
%100	60	%95	57	%5	3	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح علاقة رضا وراحة العمال بالأجر والمكافئات بحيث يمثل الاتجاه العام للجدول نسبة 95% من المجموع الكلي الذين صرحوا بانهم غير راضين عن العمل والأجر، المكافئات لا تحقق حاجات العمال ثم تدعمها نسبة 100% ثم تليها نسبة 87.5% ثم تقابلها نسبة 5% من المجموع الكلي ممن صرحوا أنهم راضين عن العمل بوجود الأجر المكافئات غير جيدة ثم تدعمها نسبة 12.5%.

آراء العمال حول متغير رضا وراحة العمال وعلاقته بالأجر والمكافئات المالية بحيث ان الأجر في المؤسسات يخضع لذات العمال والتي كلما كانت راضية عن عملها ولا يغيب لا يتأخر العمال وبالتالي يزيد الأجر والمكافئات كالمردودية التي تقيم بأداء العمال والعلاوات الأخرى، ونظرا لان العمال يتقاضون أجورا ومكافئات لا تكافئ الجهود المبذولة من طرف العمال وذلك بزيادة مهام العمال دون الزيادة في أجورهم وبالتالي تتأثر سلوكهم نحو الشعور بعدم الرضا و عدم الراحة، لان الأجر المادي الكافي يعتبر من العوامل الوقائية وجودها لا يحفز العامل لكن عدم وجودها ونقصها يؤثر على العامل وأدائه نحو السلبية وشعوره بالاحتقار حسب فريدريك هيزبرغ.

ومنه نستنتج ان شعور برضا العمال يؤثر على الأجر والمكافئات والتي بدورها تشكل تدمر للعمال .

الجدول رقم (26): يمثل علاقة رضا وراحة العامل بتقييم الأداء المهني

المجموع		لا		نعم		رضا العامل
		لا	نعم	لا	نعم	
24	%100	16	%66.66	8	%33.33	راضي
36	%100	32	%88.88	4	%11.11	غير راضي
60	%100	38	%80	12	%20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين علاقة رضا وراحة العامل بتقييم الأداء المهني بحيث يبين الاتجاه العام التي تمثله نسبة 80% من المجموع الكلي ممن صرحوا بأنهم غير راضين وبالتالي تقييم الأداء غير جيد ثم تدعمها نسبة 88.88% ثم تليها نسبة 66.66% وتقابلها نسبة 20% من المجموع الكلي من الذين صرحوا بأنهم راضين عن العمل وبالتالي تقييم العمال جيد ثم تدعمها نسبة 33.33% ثم تليها نسبة 11.11%.

إجابات العمال حول علاقة رضا وراحة العامل بتقييم الأداء المهني ذلك بأن تسمين الخبرة باختلاف الأقدمية والأداء المرتفع والجيد والتي كلما زاد العامل في العمل زادت خبرته وتخصصه وأدائه وأصبح أكثر حرية وقيمة ومكانة وتحسب خبرته ومردوديته بموضوعية ليصبح سعيدا وراضيا بعمله وزيادة أدائه واتقاناً، وذلك ان الأداء المهني متعلق بتقييم الأداء المهني ونظراً لصعوبة بعض الأعمال خاصة في بعض المصالح، بحيث نلاحظ في هذه المؤسسة مهما كانت خبرتك وأدائك فلا تقييم على أساس موضوعي وعلمي وإنما على أساس ذاتي وأيديولوجي وعصبية السلطة وبالتالي يؤدي بالعمال إلى عدم تحفيز راحة العمال .

ومنه نستنتج ان رضا وسعادة العمال ترتبط بتقييم أداء مهني جيد التي تؤثر على سلوكيات العمال نحو الاسوء.

الجدول رقم (27) يمثل علاقة اختلال بيئة العمل بظروف العمل

المجموع		لا		نعم		ظروف العمل
		لا		نعم		اختلال بيئة العمل
30	%100	24	%80	6	%20	يشعر
30	%100	17	%56.66	13	%43.33	لا يشعر
60	%100	41	%68.33	19	%31.66	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة اختلال بيئة العمل بظروف العمل حيث يبين الاتجاه العام الذي تمثله نسبة 68.33% من المجموع الكلي من الذين يشعرون باختلال في العمل وظروف العمل غير جيدة ثم تدعمها نسبة 80% ثم تليها نسبة 66.56% ثم تقابلها نسبة 31.66% من المجموع الكلي ممن صرحوا بأنه لا يوجد اختلال في بيئة العمل وظروف العمل جيدة ثم تدعمها نسبة 43.33% ثم تليها نسبة 20% .

نلاحظ مواقف العمال من خلال علاقة اختلال بيئة العمل بظروف العمل ان هناك اختلال في العلاقات الاجتماعية بحيث ان بيئة العمل تسودها صراع ونزاع عدم الاتفاق بين العمال بحيث لا تجد عامل يعمل في تخصصه وقدرات ومهارات الأفراد لا تتناسب مع الأعمال الموكلة اليهم من حيث "عامل إدماج يعمل مثل العامل الدائم أو أكثر"، "القدماء الدائمون يبحثون عن أماكن عمل سهلة وترك الأعمال الصعبة إلى العمال الجدد" وهذا كله بسبب الصراع الدائم فالعامل تجده يبحث عن مكان عمل مريح وفيه استقلالية، ما أدى إلى اختلال في ظروف العمل سواء المادية مثلاً: النظافة، البرودة، التهوية. لا تعمل في وقتها أو ظروف العمل المعنوية: كالتقدير والاحترام وبالتالي يشعر العمال بان ليس لهم قيمة وأهمية مما يؤدي إلى سلوكيات مخالفة للتنظيم الفعال. .

ومنه نستنتج ان اختلال بيئة العمل يؤدي إلى ظروف عمل غير ملائمة مما يؤثر على أداء وفعالية المؤسسة .

## الجدول رقم (28): يمثل علاقة التأهيل المهني بتقييم الأداء المهني

المجموع		تقييم الأداء				
		لا		نعم		
26	%100	16	%61.53	10	%38.46	يوجد
34	%100	32	%94.11	2	%5.88	لا يوجد
60	%100	48	%80	12	%20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة التأهيل المهني بتقييم الأداء المهني بحيث يمثل الاتجاه العام نسبة 80% من المجموع الكلي ثم تدعمها نسبة 94.11% ممن قالوا لا يوجد تأهيل مهني ولا تقييم أداء مهني جيد ثم تليها نسبة 61.53% ممن قالوا يوجد تأهيل مهني ولا يوجد تقييم أداء مهني جيد ثم تقابلها نسبة 20% من المجموع الكلي ثم تدعمها 38.46% ممن صرحوا يوجد تأهيل مهني وتقييم أداء مهني جيد، ثم تليها نسبة 5.88% ممن صرحوا لا يوجد تأهيل مهني وتقييم أداء جيد.

آراء العمال حول علاقة التأهيل المهني وتقييم الأداء المهني ،بحيث ان التأهيل المهني المتمثل في التكوين والترقية بحيث هناك تلاعبات في الترقية وهنالك تمييز مهني بين عمال الإدارة والدائمين على حساب العمال المهنيين والمتعاقدين وبالتالي بأن تقييم الأداء المهني سوف يتأثر ولا يأخذ العامل حقه من مردودية وخبرة مهنية وهذا ما أكد عليه فريديريك هيزبرغ على ضرورة المحافظة على التوازن الاجتماعي للمؤسسة وحاجة العمال إلى الترقية والتطور وزيادة الدخل وحب الإنجاز وتشجيع المبادرات الفردية وإزالة الحواجز العقابية التي تعتبر سر تخفيز والا أصبحت العكس وذلك لإهمال إدارة المؤسسة وعدم اهتمامها بالعمل المطلوب منها على اعتبار هذه العوامل من شأنها خلق التوتر والإحباط بشكل مستمر.

ومنه نستنتج ان التأهيل المهني الجيد هو الذي يؤدي إلى تقييم أداء مهني جيد واذا حدث العكس فيؤدي بالعمال إلى ضغط على العمال .

## الجدول رقم (29): يمثل علاقة كفاءات ومهارات العمال وتقييم الأداء المهني للعمال

المجموع		لا		نعم		تقييم الأداء كفاءات ومهارات العمال
18	%100	12	%66.66	6	%33.33	يوجد
42	%100	36	%85.71	6	%14.28	لا يوجد
60	%100	48	%80	12	%20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول علاقة توفر بالمؤسسة على كفاءات ومهارات وتقييم الأداء المهني للعمال بحيث يبين الجدول الاتجاه العام للجدول أن نسبة 80% من المجموع الكلي ثم تدعمها نسبة 85.71% ممن صرحوا أن لا توجد كفاءات ومهارات بالمؤسسة ولا تقييم الأداء الجيد ثم تليها نسبة 66.66% ممن صرحوا بتوفر المؤسسة على كفاءات ومهارات وتقييم الأداء المهني للعمال غير جيد ثم تقابلها نسبة 20% من المجموع الكلي ثم تدعمها نسبة 33.33% ممن قالوا بوجود كفاءات ومهارات بالمؤسسة وتقييم أداء جيد ثم تليها نسبة 28.14% ممن قالوا لا وجود للكفاءات ومهارات وتقييم أداء مهني جيد.

إجابات العمال حول علاقة وجود كفاءات ومهارات عند العمال وتقييم الأداء المهني وذلك لغياب رؤية واضحة استشرافية ومستقبلية للمؤسسة و عدم وجود ثقافة تسييرية يتمتع بها العمال مما أدى لهروب الكفاءات والمهارات من المؤسسة نحو المؤسسات الأخرى للبحث عن عمل يثير اهتمامهم والاعتراف لهم بالجهد المبذول في العمل ومحتواه ، لانهم لا يتمتعون بحرية واستقلالية ووجود وظائف لا تتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم وتخصصهم مما يؤدي بهم روتين قاتل وعمل آلي وبالتالي نتيجته تقييم الأداء المهني للعمال غير جيدا وغير محفز ، وهذا ما أكد عليه فريديريك هيزبرغ حين قال إزالة بعض الحواجز الرقابية وتشجيع المبادرات الفردية وإضفاء حرية تنظيم المهام أكثر تعقيدا وتعيين العمال لأداء هذه المهام حيث يتمكن من التخصص فيها.

ومنه نستنتج ان كفاءة ومهارة العمال تؤدي إلى تقييم أداء مهني سلبى وبدورها تتفاعل مع سلوك العمال الذي نتيجته نقص الفعالية للمؤسسة .

الجدول رقم (23): يمثل علاقة توفير مناصب عمل بتحمل المسؤولية

المجموع		لا تحمل		تحمل		تحمل المسؤولية
						توفير مناصب شغل
10	%100	5	%50	5	%50	توفر
50	%100	46	%92	4	%8	لا توفر
60	%100	51	%85	9	%15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة تحمل المسؤولية بتوفير مناصب عمل بحيث يبين الاتجاه العام الذي تمثله نسبة 85% من المجموع الكلي ثم تدعمها نسبة 92% ممن قالو أن المؤسسة لا تحمل مسؤولية ولا توفر مناصب شغل نسبة 50% ممن قالو أن المؤسسة تحمل مسؤولية لكن لا توفر مناصب شغل ثم تقابلها نسبة 15% من المجموع الكلي ثم تدعمها نسبة 50% ممن قالو أن المؤسسة تحمل مسؤولية وتوفر مناصب شغل ثم تليها نسبة 08% ممن قالو مؤسسة تحمل المسؤولية لكن لا توفر مناصب شغل.

مواقف العمال حول علاقة توفير مناصب العمل و تحمل المسؤولية، وذلك يعود لسرعة الأداء من خلال ان العمال يبذلون جهد كبير وكذلك لصعوبة العمل ممكن العمال لا توجد دراية بعملهم، وكذلك أن المؤسسة تحمل العمال المسؤولية لكن لا توفر لهم فرص الترقية للعمال الدائمين ولا توفر مناصب شغل دائمة للعمال المؤقتين والمتعاقدين والإدماج المهني إلا نادرا وهذا ما يتنافى مع طموحات ورغبة وأهداف العامل الذي يسعى لتطويرها وأهداف المؤسسة كذلك للبقاء والاستمرار، وهذا ما تطرق إليه فيكتور فروم من خلال متغيرين هما الرغبة والتوقع وتعني الرغبة أن العامل يتمتع بالرغبة الإنسانية في تحقيق الأفضل والسعي للكمال من اجل تحقيق الذات، أما التوقع يعبر عن رغبة الفرد في تحقيق الأفضل من خلال القيام بسلوكيات إيجابية كزيادة الجهد المبذول لتوقعه والحصول على زيادة في الامتيازات.

ومنه نستنتج ان توفير مناصب شغل للعمال خاصة المتعاقدين والإدماج المهني مهم لتحمل المسؤولية وان حدث العكس بالتالي يؤدي تدمير العمال .

الجدول رقم (24): يمثل علاقة التأهيل المهني بتوفير مناصب الشغل

المجموع		لا توفر		توفر		توفير مناصب شغل تأهيل مهني
%100	26	%76.92	20	%23.07	6	يوجد
%100	34	%91.17	31	%8.82	3	لا يوجد
%100	60	%85	51	%15	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للجدول الذي تمثله نسبة 85% من المجموع الكلي ثم تدعمها نسبة 91.17% ممن صرحوا بأنه لا يوجد تأهيل مهني في المؤسسة ولا توفير مناصب شغل ثم تليها نسبة 76.92% ممن صرحوا بأنه يوجد تأهيل مهني لكن لا توفر مناصب شغل ثم تقابلها نسبة 15% من المجموع الكلي ثم تدعمها نسبة 23.07% ممن صرحوا انه يوجد تأهيل وتوفر المؤسسة مناصب شغل ثم تليها نسبة 8.82% ممن صرحوا بأن المؤسسة لا يوجد بها تأهيل مهني وتوفر مناصب شغل.

آراء ومواقف العمال التي تبين علاقة التأهيل المهني بتوفير مناصب الشغل بحيث ان التكوين والتدريب موجود كحق من حقوق العمال و متاح لجميع العمال وخاصة انه مرتبط بوجود فرص للترقية التي بدورها تؤدي إلى التطور المهني ولتحمل مسؤوليات أكبر و واتخاذ قرارات مهمة ومصيرية وحب للإنجاز وتحقيقه من خلال تجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا والتحضير للمهام الأكثر تعقيدا وتعيين العمال لأداء المهام حيث يتكمنوا من التخصص فيها ويحصلوا على خبرة ، ولكن مع عدم وجود عدالة وتوازن اجتماعي في المؤسسة وأن التأهيل المهني يكون مبني على تمييز وعصبية سواء في التكوين أو الترقية ويكون على حساب القرابة أو الجهة رغم وجود شعور في بعض مناصب العمال ل الكثرة إلا أن المسؤول عن الموارد البشرية لا يعمل عمله بكل إتقان وكفاءة وتفان وغير مبالي بمصالح العمال وهذا ما يؤثر على مناصب الشغل.

ومنه نستنتج ان التأهيل المهني له علاقة وطيدة بتوفير مناصب الشغل للموظفين أما اذا كان على العكس فيؤدي إلى سلوكيات مخالفة كالتذمر والضغط الذي بدروه يؤثر على الفعالية والأداء للمؤسسة.

## 2) نتائج الفرضية الثانية

من خلال تحليلنا إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تمثل ضغوط مضمون العمل وعلاقتها بتحفيز العاملين وقد توصلنا من دراستنا إلى النتائج التالية:

أ) رضا العمال وراحتهم في أداء العمل وفاعلية العمل مرتبط بتوفير المؤسسة لأساليب وأدوات الدافعية والتشجيع وذلك من خلال عوامل التحفيز بنوعيه المادية والمعنوية، الحوافز المادية التي تتمثل في الأجر الكافي والترقية والعلاج والدواء المجاني وكذلك الحوافز المعنوية كالتقدير والاحترام والنمو وتطور العامل والمساعدة على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث لهم سر كبير في تحفيز العمال وزيادة فاعلية التنظيم وتزيد من سعادة ورضا العامل والعمل المثير أي ترغيب العام في عمله كإثراء المهام للقضاء على الروتينية والرتابة في الأداء وإذا كان هناك اختلال في العمل كعدم وجود النظافة، والأدوات المناسبة للعمل كالمكاتب والورشات وتوفير الأمن وكذلك صعوبة الأداء كل هذه تؤدي إلى القلق والتوتر والضغط لدى العمال.

ب) التأهيل المهني والممثل في التكوين والترقية له علاقة وطيدة ومتينة بالتقييم والأداء المهني الشفاف من خلال إعطاء فرصة لجميع العمال في فرص التكوين والترقية وعندما تكون هناك شفافية ومساواة في تقييم الأداء المهني تخلق جو من التنافس لدى العمال في النمو والتطور في السلم المهني والإداري وزيادة الدخل لكن إذا حدث العكس كما هو حال المؤسسة المدروسة فتؤدي إلى الركود وعدم التحفيز.

ج) الثقافة التنظيمية الجيدة لها دور كبير في استقطاب وجلب الكفاءات والمهارات في المؤسسة وبالتالي تؤدي إلى تقييم أداء مهني احسن وذلك من خلال إبراز قدرات ومهارات التي يتمتع بها الأفراد وإذا كان هناك تقييم غير عادل وغير شفاف فيتأثر أداء هؤلاء الكفاءات والمهارات مما يؤدي بهم إلى ترك المؤسسة وكذلك مسألة تحمل المسؤولية إذا لم تكن المؤسسة تحرص على إمكانيات وفتيات العمال وتحفيزهم وتكون هناك عدالة اجتماعية ومساواة وإعطائهم الحوافز منها مادية كالترقية والأجر وكذلك المعنوية كالتقدير والاحترام القائمين على ما يقدمه من أداء وعمل فتتأثر فاعليتهم وبالتالي يشعرون بإقصاء وتهميش مما يؤدي إلى ارتفاع الضغط والتدمير المهني.



## الاستنتاج العام :

من خلال عرض الجداول والبيانات وتفسير المعطيات ومناقشتها في الفصل الميداني اتضحت النتائج التي يمكن استخلاصها كما يلي:

اهتمت الدراسة منذ البداية بمحاولة معرفة تأثير ضغوط العمل على الفعالية التنظيمية للعاملين بمؤسسة بلدية زلفانة بغرداية أو بمعنى آخر ضغوط ظروف المحيطة بالعمل وتأثيرها على الفعالية التنظيمية ومدى مساهمة الضغوط المتعلقة بمضمون العمل في الفعالية التنظيمية حيث تم اختبار ثلاث فئات من العمال عمال التأطير، عمال التحكم، عمال التنفيذ.

حيث جاءت اغلب نتائج الجداول لكلا الفرضيتين متوافقة مع ما تم افتراضه في الفرضية الأولى والثانية بحيث أن ضغوط ظروف المحيطة بالعمل وبمضمون العمل تؤثر على أداء العمال وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال المرحلة الاستطلاعية لاحظنا أن أغلبية الملاحظات والمقابلات التي أجريت مع العمال ومجمل الإجابات على الأسئلة الموجودة في الاستمارات الموزعة كانت تصب في صلب الموضوع أي بمعنى آخر لم تقتصر على بعض الأبعاد دون الأخرى وأخذت منحى واسع في اختبار كلتا الفرضيتين تقريبا بالفرضية الأولى مشتملة على الظروف المحيطة بالعمل وكيف تؤثر على مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة فبالنسبة للظروف المحيطة بالعمل أو بمنصب العمل والتي تعتبر من العوامل الوقائية أو العوامل الصحية وفيما يخص كذلك العوامل الداخلية المرتبطة بمضمون العمل وشروط أدائه أو تنفيذه مثل: مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، ومستوى المسؤولية، والسلطة التي توفرها وضعية العامل إلى غير ذلك من العوامل الأخرى، فالنتائج التي كانت أيضا بالشكل المفترض والمطلوب من معنى واسع ولملم لكل المؤشرات تقريبا طبقا لما كانت عليه الافتراضات وهذا ما؟ اثر بطريقة أو بأخرى على تأكيد وصحة أبعاد الفرضيات ميدانيا إذا من هذا المنطلق نستنتج أن:

الضغوط المتعلقة بالظروف المحيطة بالعمل من خلال المؤشرات المتمثلة في:

- يعتبر الاستقرار الوظيفي والاستمرارية في العمل وعدم التهديد بالفصل عامل قوي في توجيه السلوك التنظيمي إيجابا وسلبا.
- الدخل المادي الكافي والمميزات التي تشمل ما يتقاضاه العامل من أجر والمميزات كالعلاج والإجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك.
- عدالة نظم المؤسسة والمنزلة المناسبة وتشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم ومختلف ظروف العمل.
- الإشراف والذاتية، العلاقات الجيدة في العمل .

الضغوط المتعلقة بمضمون العمل من خلال المؤشرات المتمثلة في:

- العمل المثير الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
  - التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء، وفرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقني والتطور وزيادة الدخل.
  - تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وقيادة الآخرين.
  - الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفاً.
- كل هذه المؤشرات توجه السلوك التنظيمي نحو السلوك الإيجابي وذلك من خلال رضا وتحفيز مرتفعين وبالتالي تؤدي إلى أداء جيد أو سلوكاً سلبياً حيث يؤدي إلى رضا وتحفيز ومعنويات منخفضة وبالتالي نقص في الأداء والفعالية وبالتالي تؤدي إلى الإقصاء والاعتراب الذي يؤدي إلى التدمير والضغوط.

## اقتراحات وتوصيات

- 1) ضرورة إعطاء الأولوية والاهتمام بالموارد البشرية والاستغلال الأمثل لها باعتبارها عنصر مهم لتطور حياة المؤسسات ونجاحها من خلال توفر بيئة عمل مناسبة لاستقرار واستمرارية العمال وإدماجهم في مناصب عمل دائمة.
- 2) ضرورة منح الجانب الاقتصادي للعمال دورا كبيرا والذي يمثل في الدخل الكافي الذي يشبع جميع حاجات العمال ويكون في وقته وكذلك توفير الحماية الاجتماعية المتمثلة في العلاج والدواء المجاني والإجازات والعطل وتوفير وسائل النقل والمواصلات. . . . الخ
- 3) وضع برامج وهياكل تنظيمية واضحة للموظف من لوائح ومنشورات وبرامج والعمل على القضاء على النماذج البيروقراطية داخل العمل.
- 4) توفير مناخ العمل تسوده الشفافية والمساواة والتوازن الاجتماعي للمؤسسة في جميع المصالح والمكاتب التوزيع العادل للعمل، والمشاركة في اتخاذ القرار والأخذ بآراء العمال ومقترحاتهم وكذلك التساوي في الأجر.
- 5) ضرورة خلق ظروف عمل جيدة والقضاء على الروتينية واختلالات العمل من خلال إثراء المهام والعمل على تسهيل الأداء بالقيام بدورات تكوينية وتدريبية للقضاء على صعوبات العمل والتخفيف من ضغط العمل.
- 6) توفير علاقات جيدة من خلال جو يسوده التقدير والاحترام والتفاهم سواء بين الرؤساء أو بين المرؤوسين وتشجيع المبادرات والمواهب والقدرات الفردية وحب الإنجاز وإزالة الحواجز الرقابية وإضفاء حرية تنظيم المهام والتخصيص للمهام الأكثر تعقيدا وتعيين العمال لأداء هذه المهام حيث يتمكن من التخصص فيها ويحصلون على خبرة.



خاتمة



### خاتمة :

تتحمل التنظيمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة توجب عليها التعامل مع العاملين فيها بطرق إنسانية، ورايتهم كثرة بشرية لا يمكن العمل بها، ولأن أداء العامل مرتبط بجودة الظروف المحيطة بها، كان إلزاما على أي منظمة مراعاة الشروط اللازمة للعمل.

تعتبر ضغوط العمل أمرا لا يمكن تجنبه، اذا لا تكاد تخلو المؤسسة من هذه الضغوطات التي قد تمتد نتائج تزايدها إلى سلوك الفرد لتحدث آثارا سلبية على المنظمة بأكملها، هذه الضغوطات التي يمكن ملاحظة مؤشراتنا والمتمثلة في التأخر في الحضور إلى العمل، الغياب، وعدم المواظبة، الإهمال، ارتكاب الأخطاء أثناء العمل، اتخاذ قرارات غير سليمة. . . . ، لذا ينبغي على المدراء معرفة المصادر الحقيقية لها، والتي يؤثر كل منها على مدى أو تتفاعل معا في تأخيرها، فقد تكون داخلية أو خارجية: البيئة، الأسرة، شخصية الفرد، اختلال العلاقات الشخصية، غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، ظروف العمل. . . .

كل هذه المصادر وغيرها لها تأثير على الفرد وسلوكه ونفسيته وبدنه، وبطبيعة الحال على رضاه اتجاه وظيفته الحالية ومنه حتمية هذا التأثير على المنظمة عامة أي كان نوعها ن ويمكن إيجاز بعض الآثار السلبية فيما يلي: زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، التغيب، التوقف عن العمل، عطل في الآلات)، عدم الرضا الوظيفي، تدني جودة الخدمات.

وبما انه لا يمكن القضاء كلياً على الضغوط ووجب معرفة الطرق السليمة، والاستراتيجيات لإدارة هذه الضغوطات، ومن بين الأساليب التي يمكن اللجوء إليها ما يلي:

- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.
- تصميم وظائف ذات معنى.

- إعادة تصميم هيكل تنظيمي.
- تطوير نظم الاختيار والتعيين وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب.
- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل مع الوظائف الأخرى.
- ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله بسهولة ويجنبه المخاطر والأضرار.
- الحرص على توفير الظروف الملائمة والمشجعة على العمل.

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة الكتب:

- 1 احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 2 بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005
- 3 بلقاسم سلاطونية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013.
- 4 جيرالد كول، تر، حسام الدين خضور، الإدارة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2014.
- 5 خضير كاظم محمود الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6 خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 7 درويش زين العابدين، علم النفس الاجتماعي وأسس وتطبيقاته، دار الفكر العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- 8 سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة، للنشر الجزائر 2012
- 9 شحاتة الصيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، ط1، العربية للنشر، مصر، 2009
- 10 عبد الكريم بوحفص، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.
- 11 عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2006.
- 12 علي عبد الهادي مسلم، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
- 13 علي عسكر، ضغوط العمل وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، ط2، القاهرة، مصر، 2000.
- 14 عميرة جويده، التحليل الإحصائي للبيانات الاجتماعية والديمقراطية، ط1، عالم الأفكار، الجزائر، 2016.
- 15 فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001.
- 16 فضيل دليوا وآخرون، دراسات في المنهجية، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 17 قاسم علوان ونجوى أحمد، إدارة الوقت، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.



- 18) قاسم نايف عدوان ونجوى رمضان وأحمد، إدارة الوقت والمفاهيم، عمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19) كامل مغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 20) محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2006.
- 21) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 22) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، سوثير، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 23) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 24) محمد مقداد، علم النفس الصناعي، ط1، دار قانة للنشر، باتنة، الجزائر، 2006.
- 25) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- 26) محمود معين وأخرون، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 27) موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وأخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 28) مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 29) الهاشمي لوكيا، فتحة بن زروال، الإجهاد مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.

#### المذكرات والرسائل:

- 30) إبراهيم عبد العابدين، علاقة الضغوط الوظيفية بالأثار النفسية والجسمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد العلوم الإدارية، جامعة غزة، فلسطين، 2010.
- 31) بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر علوم التسيير، 2010/2009.

- 32) بن حرشف فاطمة الزهراء، سليمان فاطمة الزهراء، التكوين وعلاقة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة يحي فارس، المدينة، علم اجتماع تنظيم وعمل، 2015/2014.
- 33) سعد بن عميقان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية والمدنية، الرياض، 2005.
- 34) شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علوم تسيير، شعبة إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010/2009.
- 35) صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة منشوري، قسنطينة، 2005/2004.
- 36) طياب فضيلة، رحموني شهرزاد، دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية.
- 37) عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008/2007.
- 38) علي بن محمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثارها على اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 39) عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 40) كربوب إيمان، دور الاتصال الداخلي في تحسين فعالية المؤسسة، رسالة ماستر، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة غرداية، 2017/2016.
- 41) نوي آسيا، التمكين الإداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماستر، غير منشورة، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.

#### القواميس:

- 42) فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

#### المجلات:

- 43) العايب رابح، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، غير منشورة، عدد 21، جوان، 2004.

#### المحاضرات:

44) عبد القادر عكوشي، محاضرات في منهجية البحث، أولى ماستر تنظيم وعمل، جامعة غرداية، 2017/  
.2018

45) محمد قمانة، محاضرات علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية، سنة أولى ماستر علم اجتماع تنظيم  
وعمل، 2017 /2018.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 46) Bean gran, L'Organisation De Travail Et La Fonction Humaines Dans L'entreprise, édition Hirson, Paris, 1995.
- 47) Winefield, Helen R & Bronwyn, M. Veale, "Work Stress and Quality of Work Performance in Australian General Practitioners", Australian Journal of Primary Health, Vol. 8, 2002, No. 2

ملاحق

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

أخي/أختي المحب (ة). السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تحية طيبة وبعد ....

أقوم بإعداد مذكرة ماستر " تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل " حول موضوع: " تأثير ضغوط العمل على الفعالية التنظيمية "، فيرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية وبوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاز الدراسة.

علماً بأنّ إجاباتكم ستعامل معها بشكل سري وجماعي ولأغراض البحث العلمي فقط وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك.

"تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة".

من إعداد الطالب: شنيني إسماعيل

أ- البيانات الشخصية:

- (1) الجنس : ذكر  ، أنثى
- (2) السن: [20-10]  ، [30-20]  ، [40-30]  ، [50-40]  ، [60-50]
- (3) الحالة العائلية : أعزب  ، متزوج  ، مطلق  ، أرمل
- (4) المستوى التعليمي: ابتدائي  ، متوسط  ، ثانوي  ، جامعي  ، اذ
- (5) الخبرة : 05-01 سنوات  ، من 10-05 سنوات  ، من 15-10 سنة  ، أكثر
- (6) نوع الوظيفة: اطار  ، عامل تحكم  ، عامل تنفيذ

ب- محور ضغوط العمل :

- اسئلة متعلقة بالظروف المحيطة بالعمل:

- (7) هل يشعر العمال بالاستمرارية في العمل؟ نعم  ، لا
- (8) هل ينوي العمال تغيير منصب العمل في المؤسسة الحالية الى مؤسسة اخرى؟ نعم  ، لا
- (9) هل يريد العمال البقاء بالعمل في المؤسسة؟ نعم  ، لا
- (10) هل يرى العمال بان الاجر كافي لإشباع حاجاتهم؟ نعم  ، لا
- (11) هل يتقاضى العمال الاجر في وقته لقضاء مصالحهم؟ نعم  ، لا
- (12) هل المؤسسة توفر للعمال الحماية الاجتماعية للعمال من بينها العلاج المجاني والدواء؟ نعم  ، لا
- (13) هل تمنح المؤسسة للعمال الإجازات الاستثنائية والعطل السنوية في وقتها؟ نعم  ، لا
- (14) هل توفر المؤسسة للعمال بطاقة الشفاء لجميع العمال بما فيها المؤقتين؟ نعم  ، لا
- (15) هل توفر المؤسسة للعمال الخدمات الاجتماعية بما فيها النقل والمواصلات؟ نعم  ، لا
- (16) هل توفر المؤسسة الخدمات السكنية للعمال؟ نعم  ، لا
- (17) هل توفر المؤسسة مناخ العمل تسوده العدالة الاجتماعية؟ نعم  ، لا
- (18) هل يسود جو من التفاهم بين الزملاء والرئيس في العمل داخل المؤسسة؟ نعم  ، لا

- الاسئلة المتعلقة بمضمون العمل:

- (19) هل يشعر العمال بالرضا والراحة اثناء اداء عملهم؟ نعم  ، لا
- (20) هل يشعر العمال باختلال في العمل والعمل لا يتناسب مع قدراتهم؟ نعم  ، لا
- (21) هل يعاني العمال بالروتينية في نوع العمل الممارس؟ نعم  ، لا
- (22) هل يجد العمال صعوبة في اداء عملهم؟ نعم  ، لا
- (23) هل يجد العمال تقدير من طرف زملائهم؟ نعم  ، لا

- 24) هل يشعر العمال باحترام من طرف رؤسائهم ؟ نعم  ، لا
- 25) هل المؤسسة توفر فرص التأهيل المهني التي من بينها التكوين والترقية ؟ نعم  ، لا
- 26) هل مهارة وخبرة العامل ترفع من دوره ومكانته داخل المؤسسة ؟ نعم  ، لا
- 27) هل يتمتع العمال في المؤسسة على المهارات والكفاءات في تسيير عملهم ؟ نعم  ، لا
- 28) هل المؤسسة تساعد الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار وقيادة الآخرين ؟ نعم  ، لا

ج- المحور الثاني المتعلق بالفعالية التنظيمية:

- الاسئلة المتعلقة بالرضا الوظيفي :

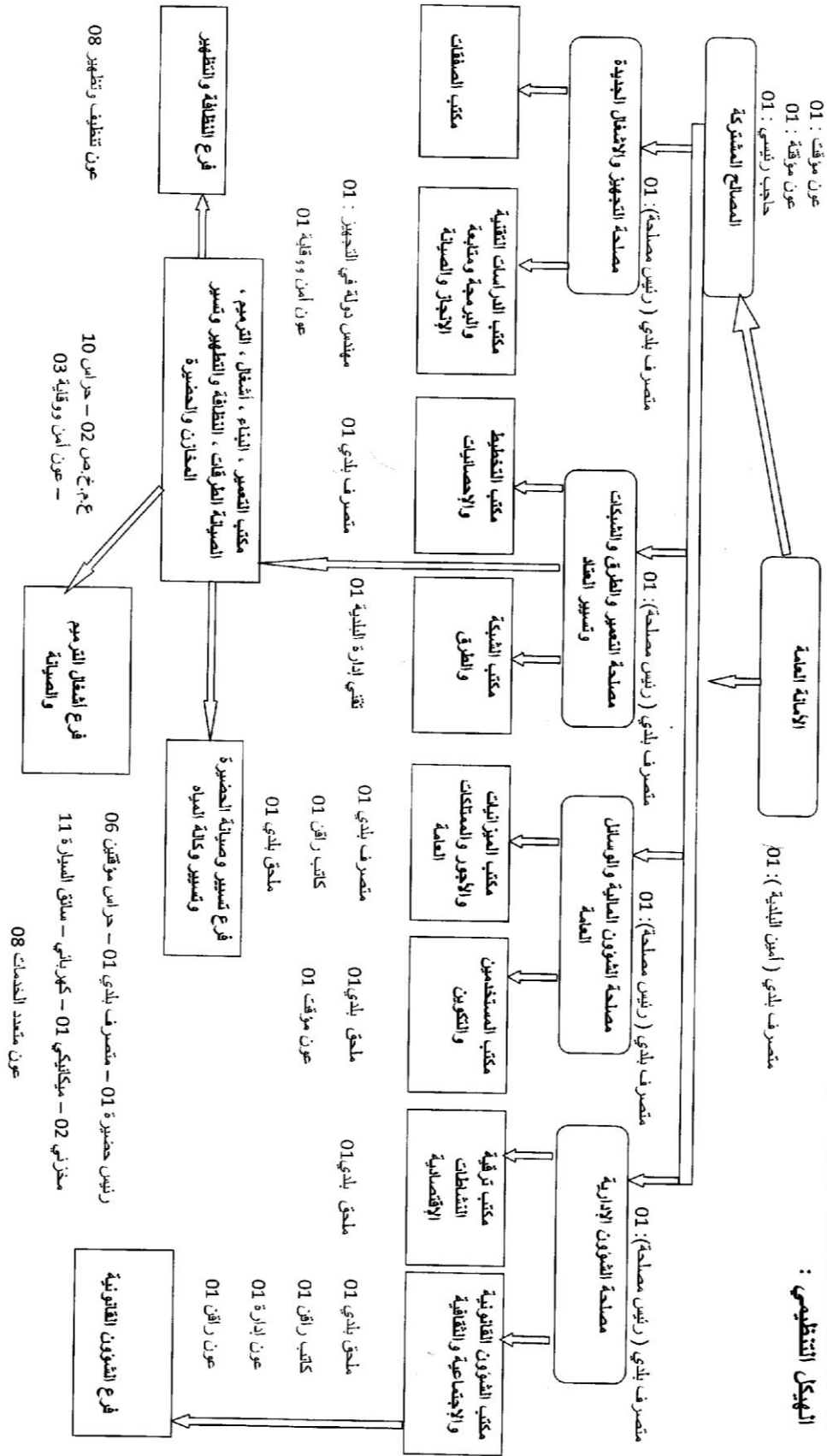
- 29) هل يشعر العمال بالسعادة والارتياح في اداء عملهم في عملهم ؟ نعم  ، لا
- 30) هل يشعر العمال بعد الاستقرار في عملهم ؟ نعم  ، لا
- 31) هل يغير العمال مكان عملهم في المؤسسة ؟ نعم  ، لا
- 32) هل تسمح المؤسسة لجميع العمال المشاركة في اتخاذ القرار ؟ نعم  ، لا
- 33) هل هناك سهولة في الاتصال وتبادل المعلومات بين العمال ؟ نعم  ، لا
- 34) هل يرى العمال بان الاجر والمكافآت المالية كافية ؟ نعم  ، لا
- 37) هل المؤسسة تتقيد بمواعيد الاجور و اداءات المردود المهني في مواعيدها المحددة ؟ نعم  ، لا
- 38) هل توفر المؤسسة استقلالية وعدم مراقبة العمال في اداء عملهم ؟ نعم  ، لا

- الاسئلة المتعلقة بتحفيز العامل:

- 39) هل توفر المؤسسة للعمال اساليب التشجيع والدافعية في اداء العمل ؟ نعم  ، لا
- 40) هل تقدم المؤسسة الاجر الكافي للعمال والمكافآت الذي يحقق حاجات العمال ؟ نعم  ، لا
- 41) هل يشعر العمال بان لهم قيمة وتقدير في المؤسسة ؟ نعم  ، لا
- 42) هل توفر المؤسسة ظروف العمل من بينها النظافة والتهوية التي تساعد على انجاز العمل ؟ نعم  ، لا
- 43) هل تقييم الاداء المهني للعمال المردودية، الخبرة المهنية يتم على اساس ما يقدمه العامل من عمل ؟ نعم  ، لا
- 44) هل المؤسسة توفر مناصب عمل دائمة للمؤقتين و المتعاقدين والادماج المهني ؟ نعم  ، لا
- 45) هل يشعر العمال بأن لهم قيمة ومكانة اجتماعية في المؤسسة ؟ نعم  ، لا
- 46) هل تسهر المؤسسة على امكانيات العمال و توفر الترقية العلاوات لجميع العمال ؟ نعم  ، لا

شكرا على حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم 02 الهيكل التنظيمي لبلدية زلفانة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de L'Enseignement Supérieur  
Et de la Recherche Scientifique

Université de Ghardaïa  
Faculté des sciences sociales et humaines  
Département de Sociologie et démographie



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الى السيد: م. بنيس المجلد الشحس المدين  
لليدية رالغاية

الترخيص بزيارة بحثية

تحية طيبة وبعد؛

نرجو من سيادتكم التكرم بالترخيص للطالب (م) بنيس المجلد الشحس المدين .....  
باجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم المحترمة، وتسهيل مهمته (هـ) في جمع المعلومات الممكنة  
بما يخدم موضوع بحثه (هـ) العلمي.

غرداية في: 10/05/2010

رئيس القسم  
جامعة غرداية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا  
علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية والإنسانية  
الديموغرافيا  
علم العلوم الاجتماعية والإنسانية  
عكوشي عبد القادر