



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور جماعات العمل غير الرسمية في الحد من ضغوط العمل التنظيمية خلال

جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي

—دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر—

إشراف الأستاذ:

بوناب محمد

إعداد الطلبة:

برقاش آية

سليمانى إبتسام

السنة الجامعية 2021/ 2022.



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور جماعات العمل غير الرسمية في الحد من ضغوط العمل التنظيمية خلال

جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي

—دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر—

إشراف الأستاذ:

بوناب محمد

إعداد الطلبة:

برقاش آية

سليمانى إبتسام

السنة الجامعية 2021/ 2022.

قال الله تعالى:

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ}.

سورة المجادلة: الآية 11

## كلمة شكر وتقدير

قال الله تعالى: (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) سورة لقمان الآية 12

وقال رسوله الكريم صلي الله عليه وسلم: " لا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ".

لابد لنا ونحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد

الحمد والشكر لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات والأرض على ما أكرمنا به وقدرنا على إتمام هذه الدراسة التي نرجوا أن تنال رضاه.

ونتقدم بأسى آيات الشكر والإمتنان والتقدير إلى الذي حمل أقدس رسالة في الحياة إلى الذي مهد لنا طريق العلم والمعرفة إلى الذي وجهنا وأرشدنا وكان سندا ومرجعا لنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل إلى أستاذنا ومؤطرنا "بوناب محمد" راجيين من الله أن يحقق له أحلامه ويرفعه إلى أرقى وأعلى المناصب.

كذلك نتوجه بالشكر الخالص للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر التي استضافتنا لإنجاز الجزء التطبيقي من هذه المذكرة.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى وأن يجعلنا من الهداة المهتدين.

## إهداء:

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لرفع مرتبة الشرف الأولى في دعوتي طيلة خمس سنواتي  
الدراسية، أما بعد:

➤ اهدي هذا العمل الى أولئك الذين يستحقون بكل معنى الكلمة أسمى معاني الشكر والتقدير والعرفان؛  
أولئك الذين زرعوا فينا القيم الماجدة حقيقة تطبق على الأرض لا نظرية التي غيرت حياتنا وقلبت معاني  
الحياة فينا وجعلت رؤيتنا للعالم أسمى وأرقى وأوسع.  
➤ الى من كلله الله بالهبة والوقار ... الى سندي ودعمني في مشواري ... الى من علمني الاعتماد على النفس  
وعدم الاستسلام ... والذي جعلني أعرف معنى التحدي والنجاح ... الى من دعمني وشجعني في كل  
خطوة في حياتي.... الى من أحمل اسمه بكل افتخار...

### والدي العزيز.

➤ الى أغلى ما املك في الدنيا ... الى التي حملتني و أرضعتني عذب الحنان ... التي منحتني كثيرا من صبرها  
.... إلى التي تعلمت منها المثابرة و الإرادة والطموح وحب الخير.... الى بسمه الحياة وسر الوجود ... الى  
من كانت تسقيني الدعاء حتى وصلت إلى أسمى المراتب ... إلى تاج رأسي ونبع الحنان .....

### أمي الحبيبة.

➤ الى من تحمل رمز الطيبة و الحنان، ... أطال الله في عمرك وحفظك من كل شر ومرض ..

### جدتي العزيزة.

➤ إلى مصدر قوتي وسندي في الحياة .... اخوتي الأعزاء: عبد الرحمان، عبد الرحيم، عماد الدين.

➤ إلى رئيس القسم " جلايلية عبد الكريم".

الى كل أستاذ شجعني ... وعلمني حرفا ... وزرع في ذهني فكرة.

### برفاه آية



## إهداء:

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها..... إلى من سهرت الليالي تنير دربي..... إلى من  
تشاركني أفراحي وآسأتي..... إلى نبع العطف والحنان إلى أجمل ابتسامه في حياتي..... إلى أروع امرأة  
في الوجود

### أمي الغالية

إلى من علمني أن الدنيا كفاح..... وسلاحها العلم والمعرفة..... إلى الذي لم يبخل عليا بأي  
شيء..... إلى من سعى لأجل راحتني ونجاحي..... إلى أعز وأعظم رجل في الكون

### أبي العزيز

إلى أروع من جسد الحبه بكل معانيه..... فكان السند والعطاء..... قدم لي الكثير في صور  
من صبر وأمل ومحبة..... لن أقول شكرا بل سأعيش الشكر معك دائما

### زوجي الحبيب

إلى أخي الغالي عبد الحفيظ.

إلى أخواتي العزيزات زهرة، نوال، عبير.

أقدم إهداء خاص إلى براعم العائلة فرح، عبد المعز، تسنيم.

إلى أزواج أخواتي صالح وحسان.

إلى من مد لي يد العون من قريب أو بعيد أهلي وأصدقائي الذين رافقوني وشجعوا خطوتي عندما  
خلبتهما الأيام كثيرا أنتم لكم مني حبي وامتناني.

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع، سأل الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

سليمانى ابتسام.

## فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
I	الآية.....
II	شكر وتقدير.....
III	الإهداء 01.....
IV	الإهداء 02.....
V	فهرس المحتويات.....
01	مقدمة الموضوع.....
12	الفصل الأول: جماعات العمل غير الرسمية.....
13	مقدمة الفصل.....
13	المبحث الأول: الإطار النظري لجماعات العمل.....
14	المطلب الأول: مفهوم جماعة العمل وكيفية ظهورها.....
18	المطلب الثاني: أنواع جماعات العمل وأهدافها.....
21	المطلب الثالث: أسباب والعوامل المؤثرة في نجاح وسلوك جماعات العمل.....
25	المبحث الثاني: جماعات العمل غير الرسمية:.....
25	المطلب الأول: نشأة وتطور جماعات العمل غير الرسمية.....
30	المطلب الثاني: مظاهر وأسباب تكوين جماعات العمل غير الرسمية.....
32	المطلب الثالث: أنواع جماعات العمل غير الرسمية والفرق بينها وبين جماعات العمل غير الرسمية.....
35	المبحث الثالث: علاقة جماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة.....
35	المطلب الأول: الآثار المترتبة عن جماعات العمل غير الرسمية.....
36	المطلب الثاني: أهمية جماعات العمل غير الرسمية للتنظيم الرسمي.....
37	المطلب الثالث: موقف الإدارة من جماعات العمل غير الرسمية.....
39	المبحث الرابع: أبعاد جماعات العمل غير الرسمية.....

39	المطلب الأول: أهداف جماعة العمل غير الرسمية.....
40	المطلب الثاني: القيادة غير الرسمية.....
42	المطلب الثالث: الاتصال غير الرسمي.....
46	المطلب الرابع: الهيكل غير الرسمي.....
47	المطلب الخامس: التماسك بين أفراد جماعة العمل غير الرسمية.....
48	المطلب السادس: التعاون.....
49	خلاصة الفصل.....
50	الفصل الثاني: الضغوطات التنظيمية وعلاقتها بجماعات العمل غير الرسمية.....
51	مقدمة الفصل.....
52	المبحث الأول: ضغوطات العمل التنظيمية.....
52	المطلب الأول: مفهوم ضغط العمل وعوامل تطوره.....
58	المطلب الثاني: مصادر ومؤشرات ضغوط العمل.....
69	المطلب الثالث: آثار وإستراتيجيات إدارة ضغوط العمل.....
75	المبحث الثاني: ضغوطات العمل في ظل جائحة كورونا.....
75	المطلب الأول: الوضعية الصحية في ظل جائحة كورونا.....
81	المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل في جائحة كورونا على عمال الجهاز الطبي.....
84	المطلب الثالث: تكاليف ضغوط العمل في جائحة كورونا.....
88	المبحث الثالث: العلاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوطات العمل في جائحة كورونا.....
88	المطلب الأول: العلاقة بين أهداف جماعة العمل غير الرسمية وضغوطات العمل في ظل جائحة كورونا.....
89	المطلب الثاني: أثر القيادة غير الرسمية على تخفيض ضغط العمل في جائحة كورونا.....
90	المطلب الثالث: مساهمة الاتصال غير الرسمي في الحد من ضغط العمل خلال جائحة كورونا.
91	المطلب الرابع: دور الهيكل غير الرسمي في تخفيف ضغط العمل خلال جائحة كورونا.....



93	المطلب الخامس: التماسك وضغط العمل خلال جائحة كورونا.....
94	المطلب السادس: أهمية التعاون بين جماعات العمل غير الرسمية في تقليل ضغط العمل في جائحة كورونا.....
95	خلاصة الفصل.....
96	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.....
97	مقدمة الفصل.....
98	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
98	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر.....
98	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.....
99	المطلب الثالث: مهام المؤسسة الاستشفائية ابن زهر.....
99	المطلب الرابع: أهداف ووظائف المؤسسة الاستشفائية ابن زهر.....
101	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر.....
106	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها.....
106	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
107	المطلب الثاني: حدود الدراسة.....
107	المطلب الثالث: خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة.....
115	المبحث الثالث: أداة الدراسة.....
115	المطلب الأول: بنية أداة الدراسة.....
117	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....
119	المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة.....
126	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.....
128	خلاصة الفصل.....
129	الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
130	مقدمة الفصل.....
131	المبحث الأول: مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على جماعات العمل غير الرسمية.....
131	المطلب الأول: الأهداف غير الرسمية.....

133	المطلب الثاني: القيادة غير الرسمية.....
135	المطلب الثالث: الاتصال غير الرسمي.....
136	المطلب الرابع: الهيكل غير الرسمي.....
138	المطلب الخامس: التعاون غير الرسمي.....
140	المطلب السادس: التماسك.....
143	المبحث الثاني: ضغوطات العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا بالمؤسسة محل الدراسة.....
143	المطلب الأول: تحليل نتائج عبء العمل لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.
145	المطلب الثاني: تحليل نتائج غموض الدور لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.
146	المطلب الثالث: تحليل نتائج صراع الدور لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.
148	المطلب الرابع: مدى توفر أبعاد ضغوط العمل غير التنظيمية خلال جائحة كورونا في المؤسسة محل الدراسة.....
150	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
150	المطلب الأول: اختبار توزيع بيانات الدراسة.....
153	المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا.....
161	المطلب الثالث: اختبار الفروق في إجابات الأفراد.....
165	خلاصة الفصل.....
166	خاتمة الموضوع.....
-	قائمة المراجع.....
-	الملاحق.....
-	ملخص الدراسة.....

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عوامل تماسك جماعات العمل غير الرسمية	48
02	المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية لـ (Killy)	71
03	توزيع الأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	108
04	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	109
05	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	110
06	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	111
07	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	113
08	معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	118
09	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأهداف غير الرسمية" والدرجة الكلية للبعد	119
10	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "القيادة غير الرسمية" والدرجة الكلية للبعد	120
11	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الاتصال غير الرسمي" والدرجة الكلية للبعد	121
12	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الهيكلة غير الرسمي" والدرجة الكلية للبعد	122
13	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التعاون غير الرسمي" والدرجة الكلية للبعد	123
14	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التماسك" والدرجة الكلية للبعد	123
15	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "عبء العمل" والدرجة الكلية للبعد	124
16	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "غموض الدور" والدرجة الكلية للبعد	125
17	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "صراع الدور" والدرجة الكلية للبعد	126

131	إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية حول عبارات البعد الأول لجماعات العمل غير الرسمية "الأهداف غير الرسمية"	18
133	إجابات أفراد عينة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الثاني من جماعات العمل غير الرسمية "القيادة غير الرسمية"	19
135	إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الثالث من جماعات العمل غير الرسمية "الاتصال غير الرسمي"	20
137	إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الرابع من جماعات العمل غير الرسمية "الميككل غير الرسمي"	21
138	إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الخامس من جماعات العمل غير الرسمية "التعاون"	22
140	إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد السادس من جماعات العمل غير الرسمية "التماسك"	23
141	مدى توفر أبعاد جماعات العمل غير الرسمية في المؤسسة محل الدراسة	24
143	إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الأول للمحور الثاني "عبء العمل"	25
145	إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الأول للمحور الثاني "غموض الدور"	26
146	إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الثالث للمحور الثاني "صراع الدور"	27
148	مدى توفر أبعاد ضغوط العمل غير التنظيمية خلال جائحة كورونا في المؤسسة محل الدراسة	28
151	نتائج اختبار "كولموقوروف سيمرنوف"	29
152	مجالات معامل الارتباط سبيرمان	30
153	نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الأولى	31
154	نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الثانية	32
155	نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الثالثة	33
156	نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الرابعة	34
156	نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الخامسة	35

157	نتائج اختبار سييرمان للفرضية الفرعية السادسة	36
158	ترتيب أبعاد جماعات العمل غير الرسمية حسب درجة ارتباط كل بعد بضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا	37
159	نتائج اختبار سييرمان للمحورين معا	38
162	اختبار (Mann Whitney) بالنسبة لمتغير الجنس	39
162	اختبار (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير العمر	40
163	اختبار (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	41
163	اختبار (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	42
164	اختبار (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة	43



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	01
18	مراحل تطور الجماعة	02
20	أنواع جماعة العمل	03
24	العوامل المؤثرة في أداء الجماعة	04
44	سلسلة حبلا واحدة	05
44	شبكة القيل والقال	06
45	شبكة سلسلة الاحتمالات	07
46	شبكة سلسلة الكتلة	08
53	نظرية هيب: "Hebbian theory"	09
54	نظرية هانز سيلبي "Hans Seley"	10
55	نظرية لازاروس "Lazarus"	11
55	نظرية مارشال "Marshall"	12
79	تطور حالات الإصابة المؤكدة في الجزائر	13
80	تطور حالات الشفاء والوفاة بفيروس كورونا في الجزائر	14
101	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر	15
108	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	16
110	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	17
111	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	18
112	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي	19
114	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	20
142	مدى توفر أبعاد جماعات العمل غير الرسمية	21
149	مدى توفر أبعاد ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا	22
159	أبعاد جماعات العمل غير الرسمية حسب درجة ارتباط كل بعد بضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا	23

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	وثيقة التبرص
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر
03	الاستمارة
04	قائمة المحكمين

## مقدمة الموضوع:

شهد الوضع الاقتصادي حالة من عدم التأكد وشدة المنافسة بسبب ازدياد الانفتاح الاقتصادي، خاصة منذ إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، وإنشاء التكتلات الإقليمية، بالإضافة إلى سرعة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث فرضت هذه العوامل والتحديات على المنظمات ضرورة إتباع أنظمة وسياسات وإستراتيجيات حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة المعاشية، ولعل أهمها التركيز على مواردها البشرية والاهتمام بها بدرجة أولى انطلاقاً من اعتبارها المفتاح الذي يلعب دوراً مهماً وحيوياً في نجاح المؤسسات والشركات.

تتفاعل هذه الموارد البشرية مع بعضها لإنجاز الأعمال، فلا يمكن لأي فرد أن يعمل في المنظمة بمعزل عن الآخرين كون الأفراد في حالة تفاعل مستمر، وهذا ما يقود بطريقة عفوية إلى تشكيل جماعات في أماكن العمل، التي عادة ما يتم تشكيلها لإنجاز مهمة معينة تخدم الأهداف التنظيمية وهذا تحت إشراف رئيس مسؤول عنهم وعن أدائهم فهي تمثل الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي وتدعى جماعات العمل الرسمية، أما الشكل الأخر فهي جماعات العمل غير الرسمية التي حازت اهتمامات كبيرة في مختلف المجالات حيث أنها الأداة الفعالة للتأثير على سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وتتصف هذه الجماعات بأن العضوية فيها اختيارية ولا تتشكل وفقاً لمقتضيات التنظيم، فكل فرد فيها يشغل العديد من الأدوار ويقوم بالاتصال والتعاون المستمر من أجل تحقيق رغباته وإشباع حاجاته في إطار الأسس والقواعد التي تخضع لها جماعة العمل غير الرسمية.

من جهة أخرى فإن حياة الموظف لا تخلو من الضغوط التنظيمية التي تعد إحدى العقبان الرئيسة للأداء حيث إن وجود مستويات عالية من الضغوط قد يؤثر سلباً على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل، وأيضاً كتحدٍ يعارض تحقيق المنظمة لأهدافها وهذا لما لها من تأثير على الجوانب النفسية، الصحية والاجتماعية، وهنا تبرز علاقات الموظف مع مختلف زملائه في جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية في تخفيف حدة هذا الضغط، وهذا يعتمد على قوة التماسك والتفاعل والتعاون المتبادل بين أعضاء الجماعة المنتمي إليها.

ومع ظهور فيروس كورونا الذي مس كافة القطاعات ولما خلفه من أثار وخيمة غيرت العالم، ولعل أبرز وأكثر المتضررين من هذا الفيروس هي المؤسسات الصحية بما تحتويه من الطواقم الطبية الذين يتمثل دورهم الأساسي في الإشراف المستمر على علاج الحالات المصابة التي تزداد بوتيرة مستمرة ومع ثقل وزيادة المهام التي على عاتقهم وبسبب الاحتكاك المباشر مع المصابين بالفيروس فإن ضغط العمل بلغ ذروته.

وهنا تحديداً تبرز أهمية هذه الدراسة باعتبارها تلقي الضوء على دور جماعات العمل غير الرسمية في المؤسسة ومدى تأثيرها للحد من ضغوط العمل خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي، من خلال تحليل مفهوم هذه الجماعات وكيفية ظهورها وتطورها داخل المنظمات، كما ركزت دراستنا على ضغوط العمل التنظيمية التي تعد من

المواضيع التي تتسم بالأهمية الكبيرة والبالغة، لأن الكثير من المنظمات عانت من ارتفاع مستوى هذه الضغوط خاصة خلال جائحة كورونا التي أثرت على جميع العاملين بالمؤسسات وخاصة على المؤسسات الاستشفائية.

### 1-أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نوردتها فيما يلي:

#### -الأسباب الموضوعية:

- حادثة الموضوع وقلة الدراسات التي تطرقت إليه خصوصا في إدارة الأعمال.
- زيادة ورفع وعي المؤسسات إلى وجوب الأخذ في الحسبان ضغوط العمل التنظيمية والآثار الناتجة عنها.
- المساهمة في إثراء مكتبة الكلية وتقديم مرجع يسترشد به في الدراسات القادمة المشابهة.
- الرغبة في معرفة آثار فيروس كورونا على الطاقم الطبي.
- تعتبر كل من جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل من المواضيع العلمية فعدة دراسات تلقي الضوء عليهما.
- هذا النوع من الدراسات قد يساهم بشكل كبير في معالجة مشاكل ضغوط العمل خلال جائحة كورونا لدى مجتمع الدراسة المتمثل في الطاقم الطبي الذي قدم إضافة كبيرة للدراسة نظرا لأهميته، فقد كان له الدور الفعال في مواجهة هذه الجائحة.

#### -الأسباب الشخصية:

- الميل الشخصي لدراسة جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل خلال جائحة كورونا والعلاقة بين المتغيرين وهذا نظرا لأهميته البالغة.

### 2-أهداف الموضوع:

- الإلمام بكافة الجوانب النظرية لجماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل.
- التعرف على مستوى ضغوط العمل بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.
- معرفة مدى توفر جماعات العمل غير الرسمية في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.
- معرفة علاقة جماعات العمل غير الرسمية ودورها في الحد من ضغوط العمل خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي.

### 3- إشكالية الدراسة:

يتمحور التساؤل الرئيسي للدراسة في:

ما مدى مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في التخفيف من حدة الضغوط العمل التنظيمية لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا؟

ان الإجابة على التساؤل الرئيسي أعلاه يقتضي طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى جماعات العمل غير الرسمية في المستشفى محل الدراسة؟
- ما هو مستوى ضغوط العمل التنظيمية التي تعرض لها العاملون بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة خلال جائحة كورونا؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة؟
- هل توجد فروق في إجابات الأفراد حول مدى توفر جماعات العمل غير الرسمية بالمستشفى محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم؟

### 4- فرضيات الدراسة:

تقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح فرضيتين رئيسيتين، تختص الأولى في الكشف عن طبيعة العلاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، أما الثانية فتختص في الكشف عن أية فروق تعزى للمتغيرات الشخصية للأفراد.

#### -الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي جاءت صيغتها كما يلي: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )".

ويتجزأ عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعالج كل منها بعد معين من أبعاد جماعات العمل غير الرسمية، وكانت هذه الفرضيات كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأهداف غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).



## مقدمة الموضوع

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال غير الرسمي ومستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الهيكل غير الرسمي ومستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاون غير الرسمي ومستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التماسك ومستوى ضغوط العمل خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### -الفرضية الرئيسة الثانية:

للتعمق أكثر في تحليل مدى توفر جماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر يفترض بنا طرح فرضية ثانية كما يلي:

" لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول مدى انتمائهم لجماعات العمل غير الرسمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )."

وللتأكد من صحتها يجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

- لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول مدى إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
- لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول مدى إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
- لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول مدى إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
- لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

- لا توجد فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

## 5- منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي والفرضيات المطروحة، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي نظرا إلى الشكل الدراسة وطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى استجواب عينة من الطاقم الطبي بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، حيث اعتمدنا في الجزء النظري على أهم ما جاء في أدبيات الإدارة عن جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل خلال جائحة كورونا بالاعتماد على: الكتب، المقالات، المجلات ومواقع الأنترنت العربية والأجنبية أما في الدراسة الميدانية لقد اعتمدنا على أداة رئيسية في جمع البيانات وهي الاستمارة بغرض جمع قدر كبير من المعلومات والبيانات ليتم تحليلها فيما بعد باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية.

## 6- الدراسات السابقة:

- دراسة بخلوه باديس وجعفرور إيمان، 2018، بعنوان: أثر ضغوط العمل على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء والممرضين-دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بمدينة جامعة ولاية الوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل وقياس أثرها على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء والممرضين في المؤسسة الاستشفائية سعد دحلب بمدينة جامعة ولاية الوادي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على تصميم استبانة موجهة إلى عينة من الأطباء والممرضين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة التي شملت عينة مكونة من (97) طبيبا وممرضا.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها شعور الأطباء بضغوط عمل مرتفعة ناجمة عن عبء العمل، صراع الدور، بيئة العمل المادية، طبيعة الوظيفة، والهيكلة التنظيمي، وهذه الأبعاد لها أثر سلبي على جودة الخدمة الصحية، كما وبينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل، ووجود فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة تعزى إلى متغير الخبرة.

-دراسة تلي سعيدة، محسن عواطف، ميموني صابرين، 2021، بعنوان: أثر ضغوط العمل على مشاركة المعرفة لدى الأطباء-المؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ضغوط المتولدة عن العمل في المستشفى ومشاركة المعرفة، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قدرت ب(42) فرد من إجمالي (93) طبيب بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية-الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمادا على الاستبيان كأداة للدراسة.

حيث توصلت في نهايتها إلى أن مستوى كل من ضغوط العمل ومشاركة المعرفة لدى الأطباء مرتفع، مع وجود علاقة ارتباط طردية، مع وجود علاقة تأثير معنوي، بين ضغوط العمل كمتغير مستقل ومشاركة المعرفة كمتغير تابع.

-دراسة تعولميت شراز وعلبوة سمية، 2020، بعنوان: الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى عمال قطاع الصحة خلال أزمة كورونا (COVID-19).

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دلالة الفروق في كل من الضغوط المهنية والاحترق النفسي لدى عينة الدراسة وهذا حسب متغيري الجنس وسنوات الخبرة، ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي بشقيه الارتباطي والمقارن، وشملت الدراسة عينة قوامها (30) عاملا في قطاع الصحة، وبالتحديد من المستشفى الجامعي بن فليس التهامي، ومستشفى الأمراض المعدية (sanatorium) لولاية باتنة، والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد تم استخدام كل من مقياس "روبير كرساك" للضغوط المهنية، ومقياس "كريستينا ماسلاش" للاحترق النفسي، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين الضغوط المهنية والاحترق النفسي لدى عمال قطاع الصحة خلال أزمة كورونا، في حين توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في كل من الضغوط المهنية والاحترق النفسي لدى عينة الدراسة في ظل أزمة كورونا تبعا لكل من متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

-دراسة فضلون الزهراء، ساحل نسرين، 2021، بعنوان: مدى مساهمة الظروف المهنية في توليد ضغوط العمل لدى الممرضين بمستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الظروف المهنية في توليد ضغوط العمل لدى الممرضين بمستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا، لتحقيق هذا الهدف قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبيان المكون من (24) عبارة على عينة عشوائية من الممرضين قدرت ب (30) ممرضا بمستشفى محمد بوضياف بأم البواقي.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الظروف المهنية تساهم مساهمة كبيرة في توليد ضغوط العمل لدى المرضى في ظل جائحة كورونا، وانطلاقاً من هذه النتيجة خرجت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات.

-دراسة عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا، 2015، بعنوان: التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التنظيمات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات في الإدارة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً العينة العشوائية الطبقية لاستطلاع آراء عينة الدراسة المكونة من (309) موظفاً وموظفة من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في ثلاث جامعات غير حكومية بقطاع غزة وهي جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة فلسطين.

وخلصت الدراسة بوجود عدد من النتائج أهمها وجود التنظيمات غير الرسمية بشكل واسع بين العاملين لكن مع وجود نسبة متدنية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة على المستوى الأكاديمي أو الإداري.

**-Researchers study: Masyhuri Machfudz, Pardiman UNISMA, Siswanto  
Siswanto, "Factor Influencing Job stress during Covid-19: Empirical  
Evidence from Bank Syariah Indonesia".**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الصراع بين العمل والأسرة بواسطة التزام تنظيمي وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي بنك الشريعة الإندونيسية، كانت العينة من موظفي بنك الشريعة الإندونيسية المنتشرين في عدة مناطق في جاوة الشرقية بما يصل إلى (197) مستجيباً من مختلف المكاتب والوحدات الفرعية، وتم توزيع الاستبيانات عبر نموذج جوجل كجمع بيانات مباشر من المستجيبين، وبعدها تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية المربعة (SEM-PLS)، والتي تم استخدامها بعد ذلك للإجابة على فرضية البحث.

أظهرت النتائج أن الصراع بين العمل والأسرة يؤثر على ضغوط العمل على الموظف، كما يؤثر الصراع بين العمل والأسرة على الالتزام التنظيمي، والالتزام التنظيمي له تأثير كبير على ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي يتوسط الصراع بين العمل والأسرة على ضغوط العمل وتشير الآثار المترتبة على مزيد من البحث إلى مقارنة ضغوط العمل أثناء الجائحة وبعد الجائحة وتدعم المساهمة النظرية لهذا البحث نظرية الصراع ونظرية الندرة التي تقول إن الضغط في دور واحد يمكن أن يحد من قدرة الفرد على أداء أدوار أخرى، مما يؤدي إلى صراع بين العمل والأسرة.

**-Researchers study: Annie J Keeney, Amy Quandt, Daniela Flores, Luis Flores Jr, "Work-Life Stress during the Coronavirus Pandemic among Latina Farmworkers in a Rural California Region".**

هدفت إلى دراسة نوع وشدة الضغوطات التي يعاني منها عمال المزارع اللاتينيون خلال جائحة كورونا (COVID-19)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً العينة العشوائية لاستطلاع آراء عينة الدراسة المكونة من (77) عاملة لاتينية تعملن في منطقة حدودية بين الولايات المتحدة والمكسيك، وشاركت أيضاً عينة فرعية من خمسة مشاركين في مقابلات مع المخبرين الرئيسيين وتم جمع البيانات في صيف (2021).

أفاد ما يقرب من (40%) من عمال المزارع اللاتينيين عن مستويات عالية من الإجهاد والضغط، وهذا راجع إلى مخاوف الصحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى إساءة استخدام الموارد وظروف الحمام السيئة في الموقع الميداني، والحواجز اللغوية، وصعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة المنزلية.

وتوصلت إلى أنه يتمتع عمال المزارع اللاتينيون باحتياجات فريدة تتعلق بالصحة والسلامة المهنية، وقد ساهم فيروس (كوفيد-19) في الضغوطات التي يعانون منها، حيث إن فهم مصادر الإجهاد الخاصة بالأسرة وبيئة العمل الخاصة بالعاملات في الزراعة أمر ضروري لتنفيذ استراتيجيات تراعي الثقافة والنوع الاجتماعي لدعم صحة وسلامة السكان الزراعيين في الأوبئة المستقبلية.

**ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:**

معظم الدراسات تناولت إحدى المتغيرين إما جماعات العمل مع متغير آخر أو ضغوط العمل التنظيمية مع متغير آخر، لكن دراستنا جمعت المتغيرين معاً، من خلال أنها تطرقت لجماعات العمل غير الرسمية كإحدى أهم الوسائل لتخفيض ضغوط العمل التي بلغت ذروتها خلال جائحة كورونا، في حين أن الكثير من الدراسات السابقة قامت باستخدام العديد من الاستراتيجيات والطرق للتخفيف من حدة الضغوط ماعدا الطريقة المستخدمة في دراستنا.

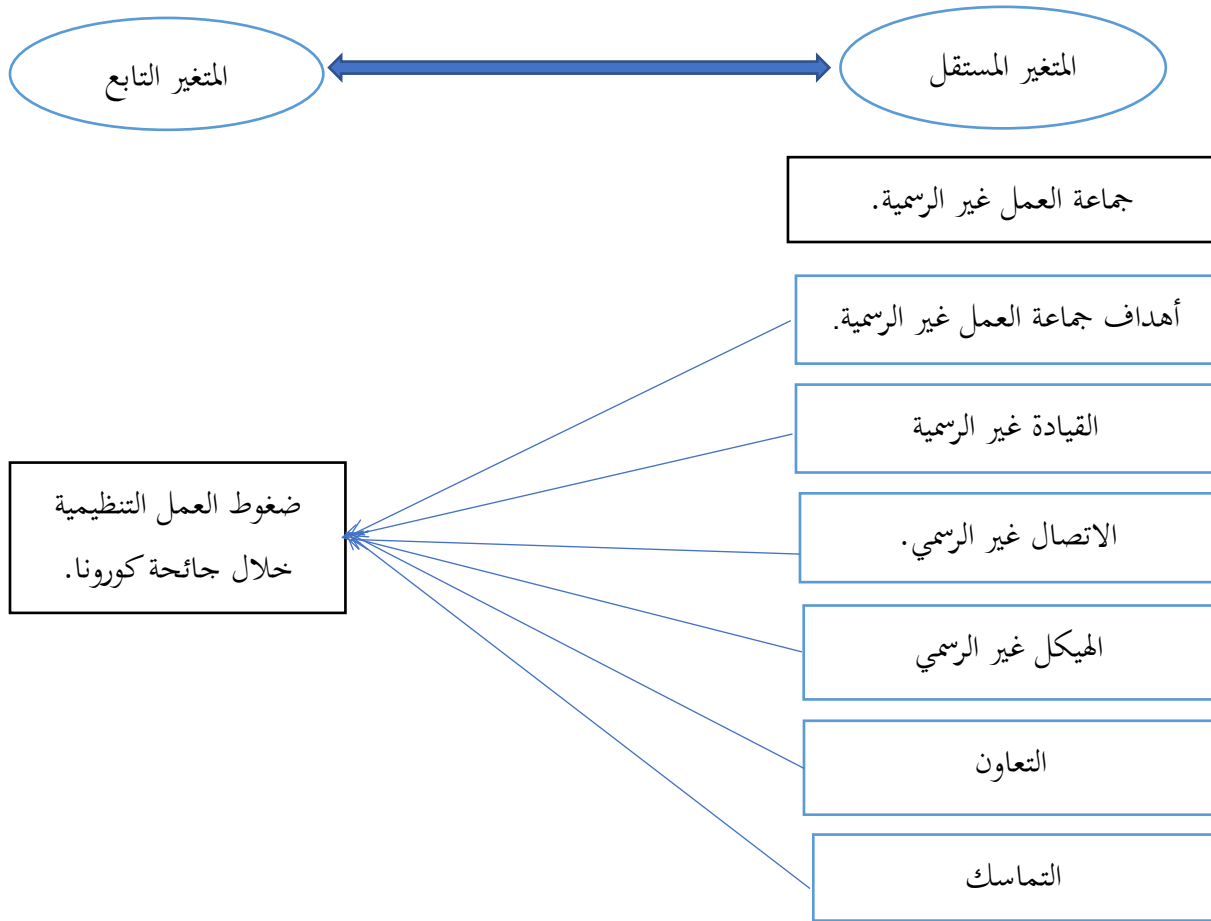
لقد تخصصت دراستنا في تحليل جماعات العمل غير الرسمية كفرع رئيسي من جماعات العمل بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر، كونها المكان الأنسب لإجراء دراستنا الميدانية نظراً لأن الطاقم الطبي كان الأكثر تعرضاً لفيروس كورونا بصفة مباشرة، وهذا ما جعل ضغوط العمل تزداد تعقيداً وهذا ما أضفى لدراستنا نتائج أكثر واقعية.



## 7- نموذج الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأهدافها، يمكن توضيح متغيرات الدراسة والعلاقة التي تربط بينها من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل الآتي:

الشكل (01): نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

للإلمام بموضوع الدراسة وبكافة جوانبه قمنا بتقسيم الدراسة إلى جزئين أساسيين، الجزء الأول يختص بالإطار النظري للدراسة حيث اشتمل على فصلين أساسيين كما يلي:

الفصل الأول والذي تناولنا فيه الإطار النظري لجماعات العمل غير الرسمية والذي قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التعرف فيه على مفهوم جماعة العمل وكيفية ظهورها، أنواعها، أهدافها وأهم العوامل المؤثرة في نجاحها، في حين تحدثنا في المبحث الثاني عن تطور مفهوم جماعات العمل غير الرسمية عبر المدارس الإدارية، أسباب تكوينها، أنواعها والفرق بينها وبين جماعات العمل الرسمية، وأخيرا المبحث الثالث الذي شمل الآثار المترتبة على جماعات العمل غير الرسمية على الفرد والمؤسسة، أهميتها في الحياة التنظيمية وموقف الإدارة منها.

الفصل الثاني جاء بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بجماعات العمل غير الرسمية حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول تعريف الضغط، مفهوم ضغوط العمل ومراحل تطوره، عناصره، مؤشرات ومصادره، آثاره وإستراتيجيات إدارته في منظمات الأعمال، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الوضعية الصحية لجائحة كورونا من تعريف، نشأة، أعراض وتكاليف ضغوط العمل في جائحة كورونا وأثار هذه الضغوط على عمال الطاقم الطبي، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان العلاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل في جائحة كورونا، حيث تطرقنا فيه إلى أثر كل من الأهداف غير الرسمية، القيادة غير الرسمية، الاتصال غير الرسمي، الهيكل غير الرسمي، التعاون والتماسك في الحد من ضغوط العمل خلال جائحة كورونا.

أما الجزء الثاني فخصصناه للدراسة التطبيقية، هدفه الأساسي كان إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، واشتمل كذلك على فصلين كما يلي:

الفصل الثالث وجاء بعنوان منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والتعريف بمجتمع وعينة البحث، كما تم فيه كذلك إثبات صدق وثبات أداة الدراسة، والتناسق الداخلي لها، بالإضافة إلى عرض أهم أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع جاء بعنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث تضمن الأول مستوى جماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، أما الثاني فقمنا فيه بتحليل نتائج ضغوط العمل خلال جائحة كورونا بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك التفسير لهذه الإجابات، حين تم في المبحث الثالث اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية والإجابة على التساؤلات المطروحة.

9- صعوبات الدراسة:

كل عمل صعوبات وعوائق، ومن أبرز الصعوبات التي واجهتها ما يلي:

- قلة المراجع التي تخص جائحة كورونا كونها من المواضيع الحديثة وتوفر معظمها باللغة الأجنبية مما حتم علينا ترجمتها ترجمة دقيقة.

- نظرا لطبيعة عمل الطاقم الطبي تلقينا صعوبة في توزيع واسترجاع الاستمارات.

- توفر المراجع حول جماعات العمل الرسمية أو حول التنظيم غير الرسمي وليس حول جماعات العمل غير الرسمية التي تمثل متغيرنا المستقل.

# الفصل الأول

جماعات العمل غير الرسمية

## مقدمة الفصل:

الإنسان مخلوق اجتماعي فحين يولد يجد الإنسان نفسه في جماعة أولية ألا وهي أسرته، ثم يقضي طفولته مع الجماعات في المدرسة، وعندما يكبر ينتقل لجماعات العمل في ميادين مختلفة ولعل أهمها المنظمات لأنها تعتمد في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها على جماعات العمل المختلفة.

وقد شغلت دراسة جماعات العمل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين في العلوم الاجتماعية والإنسانية وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري للوصول إلى الأهداف المرغوبة وتحقيق الفعالية اللازمة انطلاقاً من أن جماعة العمل عنصراً أساسياً في توجيه سلوك الأفراد فأكثر الإنجازات تحقيقاً داخل المنظمة تكون عن طريق الجماعات.

ولعل أبرز تقسيمات جماعة العمل تتحدد في جماعة العمل الرسمية القائمة على القوانين واللوائح الخاصة بالمنظمة، على عكس جماعة العمل غير الرسمية التي تقوم على شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي يكون أفرادها علاقات صداقة وزمالة فيما بينهم، وباعتبارها وحدة اجتماعية هادفة، تسعى المنظمة لدراستها والاستفادة منها لجعلها نقطة قوة تستفيد منها المنظمة في تحقيق أهدافها.

## المبحث الأول: الإطار النظري لجماعات العمل

تعتبر دراسة جماعات العمل من أبرز الدراسات التي تهتم بها منظمات الأعمال المعاصرة، وذلك لما لها من دور كبير في أداء الأعمال بشكل جيد والمحافظة على بيئة عمل متوازنة ومستقرة، من خلال الجهود الجماعية المثمرة الناتجة عن تكون روابط وصلات شخصية واجتماعية بين أفرادها، وفيما يلي أكثر تفصيل في مفهوم جماعات العمل وأهم العوامل المؤثرة في نجاحها وفعاليتها.

## المطلب الأول: مفهوم جماعة العمل وكيفية ظهورها

إن تحقيق فهم واضح وواعي لمفهوم جماعة العمل يقتضي أولاً الكشف على تعريف جماعة العمل وأهم خصائصها وتبيان مراحل نشوئها.

## أولاً: تعريف جماعة العمل:

-عرفها "هومانز Homans" بأنها مجموعة من الأشخاص يتواصلون معاً لمدة من الزمن وتمكنهم قلة عددهم من أن يتواصلوا معاً وجهاً لوجه وليس عبر أناس.<sup>1</sup>

-ويرى الدكتور "علي السلمي": أن الجماعة هي عدد من الأفراد يتصلون ببعض بشكل منتظم وبأسلوب مباشر غالباً خلال فترة من الزمن، ويتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم بأنهم جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى.<sup>2</sup>

-تعرف الجماعة بأنها عدد من الأفراد (شخصين فأكثر)، يتفاعلون فيما بينهم، ويؤثر كل فرد منهم على الآخر، ويسعون لتحقيق هدف محدد.<sup>3</sup>

-ويرى "Daveis": الجماعة بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.

-وهي الوحدة الاجتماعية التي تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون قيماً واحدة ويؤدون أدوار متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية"، دار حامد، ط1، الأردن، 2008، ص99.

<sup>2</sup> نصر الدين جابر، لوكيا الهاشمي، "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي"، دار الهدى، الجزائر، 2006، ص59.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل منصور العريفي، "السلوك التنظيمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، صنعاء، 2013، ص125.

-وهي عبارة عن فردين أو أكثر يشتركون فيما بينهم بقيم مشتركة تجاه أشياء محددة فالجماعة في تنظيم تعني جميع العاملين الذين يشتركون في قيم محددة والذين يجاهدون من أجل إشباع حاجاتهم من خلال بلوغ وتحقيق أهداف الجماعة.<sup>1</sup>

من خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن صياغة التعريف الإجرائي حول جماعة العمل بأنها عبارة عن وحدة اجتماعية تتألف من فردين أو أكثر الذين يعملون معا في منظمة ما وفي وقت معين ويقومون بأداء أنشطة متماثلة ويتفاعلون فيما بينهم من أجل إشباع حاجات معينة ولتحقيق أهداف ومصالح مشتركة قد تكون مختلفة ومتعارضة مع أهداف المنظمة وبالتالي فهي تساهم بشكل كبير في اتجاه المنظمة نحو نتائج إيجابية (النجاح) أو نتائج سلبية (الفشل)، ولهذا الجماعة قائد مشترك ولكل عضو فيها دور معين يتحدد على أساسه مسؤولياته والتزاماته اتجاه هاته الجماعة كما تربطهم علاقات تعاون وتضامن مما يشعرهم بالانتماء والهوية لهاته الجماعة.

### ثانيا: خصائص جماعة العمل:

يمكن توضيح مجموعة من الخصائص التي تتميز بها جماعة العمل:

- إن تحديد الحجم المناسب للمجموعة كان مسار نقاش ودراسة وجدل بين الباحثين وفي الغالب أن حجم المجموعة يتراوح بين 4-9 خاصة إذا كانت مجموعة سوف تتخذ قدرات بالمنظمة.
- كل مجموعة لديها معايير تحكم سلوك أفراد المجموعة على الأفراد الالتزام بهذه المعايير، فهناك معايير تتعلق بكمية الإنتاج وجودته في إدارة الإنتاج في المنظمة على المثال، وكذلك معايير بخصوص أوقات الراحة وسرعة العمل ومعايير التعامل بين الأفراد.<sup>2</sup>
- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم، بل لا بد من وجود تفاعل، ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة فالأم والأب والأبناء والبنات تنشأ فيما بينهم علاقات متصلة، وتأثير متبادل، فالارتباط المادي والمعنوي متوافر في بينهم.
- استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً، ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات الطارئة مثال ذلك التجمع لمشاهدة حدث معين في الشارع أو التجمع في سيارة نقل عام أثناء ركوب سيارة.

<sup>1</sup> نصره علي موسى محمد، "أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي" - دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء - فرع شندي، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة شندي، السودان، 2017، ص 11.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الميسرة للنشر، ط1، عمان، 2011، ص 186.



- ضرورة وجود أهداف واحدة، ومصالح مشتركة يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة، والتعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>
- لكل جماعة هوية أو شخصية اعتبارية تستمد منها وجودها وتميزها عن غيرها من الجماعات.
- عندما تنتظم الجماعة وتستمر، يلعب كل عضو من أعضائها دورا معيناً ينسجم مع أدوار الأعضاء الآخرين.
- وكما نلمس في المجتمع الكبير مجموعة من الأحاسيس والعواطف تبادلها الناس تجاه بعضهم فكذلك جماعة العمل تنشأ بين أعضائها عواطف متنوعة من الحب والإعجاب.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مراحل نشوء الجماعة:

يتشابه تكوين ونشأة الجماعة بالإنسان فهو يمر من بداية حياته بمراحل محددة أثناء نموه، فإن الجماعات بدورها لها دورة حياة، حيث أوضحت بعض الدراسات أن هناك أربعة مراحل يتم من خلالها تكوين الجماعة، ونوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

**1-المرحلة الأولى:** بؤادر ظهور الجماعة: وهي مرحلة ما قبل الجماعة وفيها تتواجد مجموعة من الظروف التي تثير لدى عدد من الأفراد الرغبة إلى أن يكونوا فيما بينهم جماعة ينتسبون إليها كتشابه الأهداف، والمصالح بين مجموعة الأفراد، أو وجود خطر يهدد المجموعة ولا يمكن التغلب عليه إلا بتنظيم المجموعة في شكل جماعة.

**2-المرحلة الثانية: تكوين الجماعة:** في هذه المرحلة ونتيجة للاتصال، ونمو العلاقات بين الأفراد، يبدأ التكوين الجماعي في الظهور وتتصف هذه المرحلة بما يلي:

-أهداف الجماعة ليست واضحة تماماً.

-أهداف الأعضاء لا تزال وثيقة.

-الانتظام في حضور الاجتماعات يكون ضعيفاً.

-أعضاء الجماعة يشتركون بحذر في نشاطها.

<sup>1</sup> قيديم مونية، "جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" -دراسة ميدانية بالمركب الصناعي للأقمشة الشرق، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة -1، باتنة، 2017، ص 35.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، "إدارة العمل الجماعي"، مؤسسة حورس الدولية، ط1، الإسكندرية، 2008، ص ص 22-26.

<sup>3</sup> حسان الجيلاي، "التنظيم والجماعات"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص ص 114-115.

- يحاول الأعضاء تحديد أهدافهم.
- يكون اتكال الأعضاء على بعض أفراد الجماعة.
- يحاول بعض الأعضاء السيطرة على الجماعة.
- تحاول بعض أقسام الجماعة السيطرة على الجماعة.
- تكون علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى غير واضحة.
- تكون برامج الجماعة وأنشطتها غير محددة.

**3- المرحلة الثالثة: الجماعة في دور التنظيم:** وهي مرحلة نمو الجماعة، وفيها تنشأ الحقوق والواجبات وتتخذ الحوافز والروادع، ويكون البنيان الجماعي قد أصبح قائماً في التنظيم مما يزيد من تماسك الجماعة، وتتصف الجماعة بما يلي:

- تصبح أهداف الجماعة واضحة نسبياً بين الأعضاء.
- تزداد معرفة الأعضاء ببعضهم وتنشأ علاقات الصداقة والود.
- تزداد فاعلية اشتراك الأفراد في النشاط الجماعي.
- يزداد انتظام الأعضاء في حضور الاجتماعات.
- يزداد تحمل الأعضاء لأعباء ومسؤوليات الجماعة.
- يزداد اتصال الجماعة بالجماعات الأخرى.

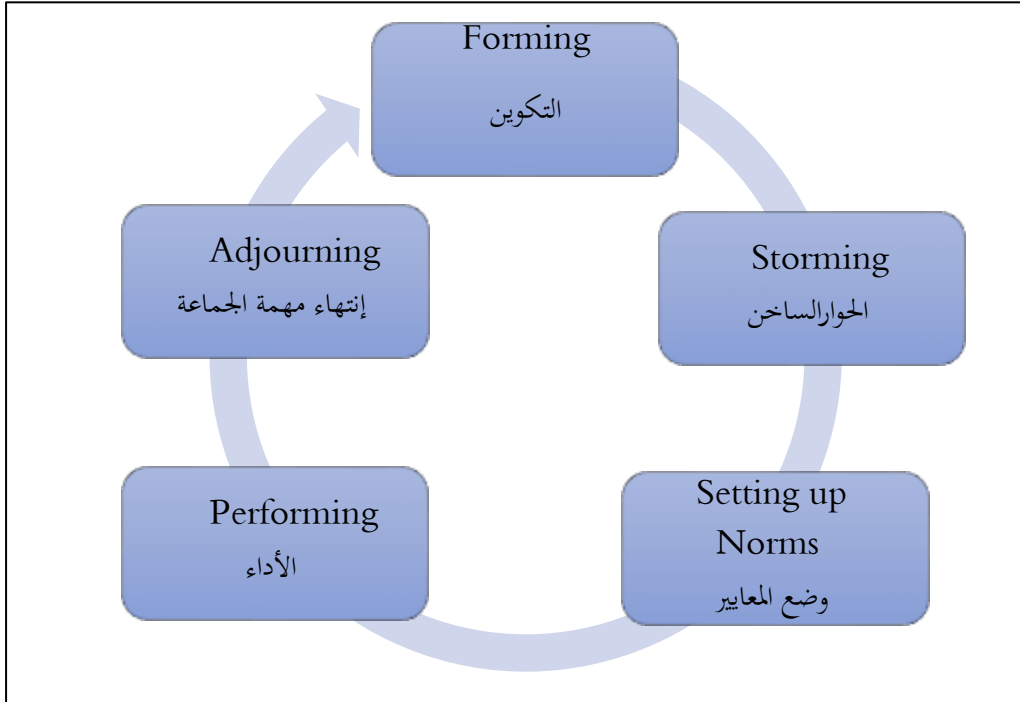
**4- المرحلة الرابعة: الجماعة الناضجة:** وهي مرحلة الجماعة المتكاملة، وتكون أهدافها واضحة ومتناسكة ومحددة المعالم، وبهذا تتشكل الجماعات داخل التنظيمات وتصبح ذات كيان متميز، وتلبي لأعضائها الإشباع الذي يريدونه، وتطبق عليهم قواعد السلوك التي نشأت داخلها، والمعايير التي اختارتها لنفسها.<sup>1</sup>

**5- المرحلة الخامسة: انتهاء مهمة الجماعة:** هذه المرحلة تقتصر فقط على الجماعات المؤقتة، أي الجماعات التي تشكل لأغراض خاصة، أي لإنجاز أعمال محددة خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان الخاصة، وجماعات العمل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 116.

وأثناء هذه المرحلة يشعر أعضاء الفريق بالألم والخسارة، كونهم سيفقدون الصحة فيما بينهم، واللقاءات التي كانت تشبع وتحقق لهم الرضى النفسي، غير أنه ينبغي على الإدارة أن تدرك هذه الحقيقة، وأن تؤكد لأعضاء الجماعة أن هناك فرصا أخرى تنتظرهم في هذا المجال.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): مراحل تطور الجماعة



المصدر: محمد إسماعيل منصور العريفي، "السلوك التنظيمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، صنعاء، 2013، ص131.

المطلب الثاني: أنواع جماعات العمل وأهدافها

تتعدد أنواع جماعات العمل في بيئة الأعمال المعاصرة وتختلف أهداف كل منها كالاتي:

أولا: أنواع جماعات العمل:

جماعات العمل متعددة ومتنوعة وعليه أفضل طريقة للتمييز بين الأنواع المختلفة للجماعات هي تصنيفها

إلى نوعين أساسيين وهما:

**1-جماعات العمل الرسمية:** يتم تأسيسها وتصميمها بشكل معتمد من قبل المنظمة لتوجيه أعضائها نحو هدف

تنظيمي مهم، وغالبا ما تظهر في الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، ومن أمثلة هذه الجماعات:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد إسماعيل منصور العريفي، مرجع سبق ذكره، ص132.

<sup>2</sup> عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا، "التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص26.

أ-جماعات الأوامر: عبارة عن مجموعة من المرؤوسين يتبعون لنفس المشرف وغالبا ما تتعلق بالمهام الأساسية في المنظمة والمتمثلة في (التسويق -المحاسبة-المبيعات)، ومن أمثلتها أيضا قسم المساعدات المالية في الجامعات، وقسم الأبحاث والتطوير في شركات الأدوية.

ب-جماعات المهام: مجموعة من الأفراد الذي يعملون على تحقيق هدف معين وبمجرد أن يتم إنجاز الهدف يتم حل هذه الفرق، ومقال ذلك: لجان جودة المنتج في شركات المنتجات الاستهلاكية، وفي بعض الأحيان تقوم هذه الفرق بمتابعة أهداف طويلة المدى في المنظمة وإنجازها، وبالتالي لا يتم حل هذه الفرق ولكن يتم تغيير العضوية بشكل دوري لتوفير رؤى جديدة.

ت-الفرق: عبارة عن جماعات رسمية بها مستوى عال من التفاعل بين أعضاء الجماعة، والذين يعملون بشكل مكثف لتحقيق أهداف مشتركة، حيث تعتمد هذه الجماعات على قدرات أعضائها وخبراتهم لإنجاز الأعمال التي لا يمكن إنجازها من قبل الأفراد بكل منفصل أو غيرها من الجماعات الأخرى.

ث-الفرق المدارة ذاتيا: مسؤولة عن ضمان الفريق الذي يريد أن يحقق الأهداف المرجوة، والقيادة هنا مسؤولة عن متابعة كيفية قيام أفراد الجماعة بأداء مهامهم وتنسيق الجهود بين أفراد الجماعة.

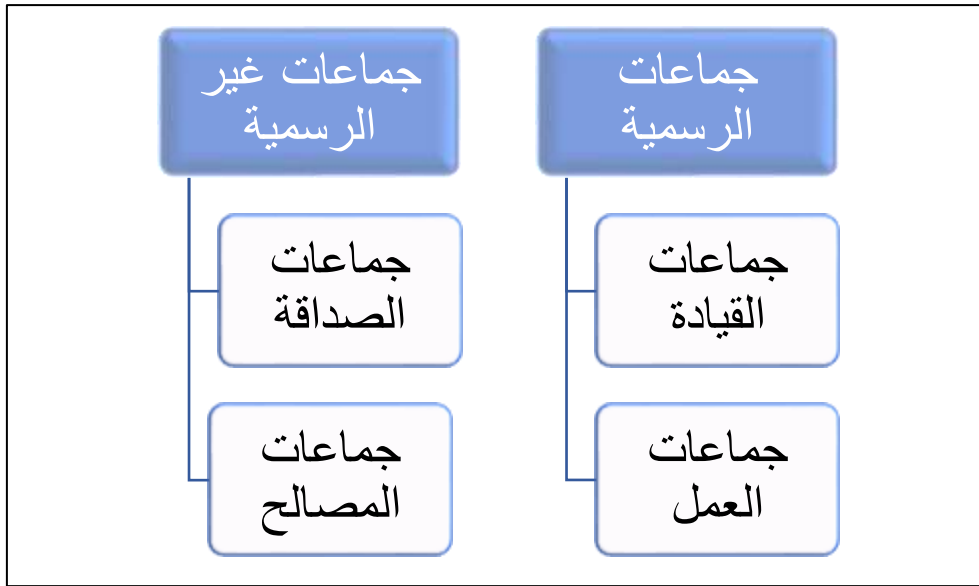
2-الجماعات غير الرسمية: تنشأ بشكل عفوي بين العاملين بالمنظمة دوما دون أي توجيه من الإدارة العليا ليست كل الجماعات الموجودة في المنظمات جماعات رسمية بل أنه من الشائع أن تتكون جماعات غير رسمية داخل المنظمة، ومن أهم أنواع الجماعات غير الرسمية ما يلي:<sup>1</sup>

أ-جماعات المصالح المشتركة: وهي جماعات تتشكل داخل المنظمة نتيجة لوجود اهتمامات أو مصالح مشتركة بين أعضائها، وغالبا ما تتشكل هذه الجماعات بشكل طوعي وليس إجباري، فقد تتشكل مثلا جماعة من أعضاء المنظمة نتيجة لتضررهم في حركة الترقية الأخيرة، وتنشأ التفاعلات بينهم بغرض تدبير ما يمكن عمله لتوصيل تظلماتهم للجهات المسؤولة.

ب-جماعات الصداقة: وهي مجموعة من زملاء العمل الذين تحدث فيما بينهم علاقات صداقة تمتد إلى خارج ساعات ومكان العمل، ولا يمكن تجاهل أثر هذه الجماعات على العلاقات الرسمية داخل المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، "السلوك والتطور التنظيمي"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص207-208.

الشكل (03): أنواع جماعة العمل



المصدر: محمد إسماعيل منصور العريفي، "السلوك التنظيمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، صنعاء، 2013، ص126.

#### ثانيا: أهمية جماعة العمل بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية جماعة العمل بالنسبة للفرد في تحقيق نموه الاجتماعي، فمن خلال الجماعة يكتسب المعايير الاجتماعية للسلوك، ويكون الصداقات، وخلال تفاعله مع أعضاء جماعته، يتعلم الفرد السلوك الاجتماعي المناسب، ويتعلم الكثير عن غيره وبالتالي تنمو مهاراته الاجتماعية ومهارات الاتصال بشكل أكبر، كما يكون الفرد من خلال تفاعله من أعضاء جماعته اتجاهاته نحو المواضيع والقضايا الأساسية، وفي الأخير يحقق الفرد من خلال عضويته في جماعة معينة الشعور بالانتماء أو ما يعرف في سلم ماسلو للحاجات بالحاجة للانتماء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> السماتي حاتم، براخلية عبد الغني، "تماسك جماعة العمل كضرورة حتمية لفعاليتها"، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، جانفي 2021، ص4.

## المطلب الثالث: أسباب والعوامل المؤثرة في نجاح وسلوك جماعات العمل

يعود تكوين جماعات العمل لعدة أسباب ويخضع لنجاحها وفعاليتها لعدة عوامل التي بدورها تحدد سلوك هذه الجماعات.

**أولاً: أسباب تكوين جماعة العمل:** الأفراد يكونون أو ينضمون إلى الجماعات داخل البيئة المهنية إلى ما يطلق عليه إشباع الحاجات والتي يراها السبب الأول الذي يقف وراء كل أنواع السلوك النابع من الأفراد داخل مجال العمل، وحتى خارجه ويفصل هاته الحاجات بالشكل الآتي:<sup>1</sup>

**1- الحاجات المادية:** عادة ما يكون أهم هدف يبغى الأفراد تحقيقه من ناحية الحاجات المادية هو الحصول على منافع اقتصادية أكثر، فعندما يجتمع العاملون في شبه نقابة فعلية ليناقدوا مع الإدارة أمور معيشتهم ومرتباتهم بهدف الحصول على مزايا أعلى، فإن هدف الفرد الأساسي من الانخراط في جماعة العمل هو إشباع الحاجات المادية بطريقة أفضل.

**2- حاجات السلامة:** تقدم جماعة العمل للعامل السلامة والأمان، لأنها تحمي الفرد العضو من الضغط الخارجي ولاسيما الصادر من الإدارة والمشرفين بخصوص زيادة معدل العمل ورفع الجودة، إذ أن مناقشة هذه الأمور في صورة جماعية يكون أفضل للفرد وأكثر سلامة له، كما أن الموظف الجديد يلجأ إلى الجماعة القائمة على توفير الحماية له وإعطائه أساس السلوك وشرح مشاكل العمل وحل معضلاته، بدلا من وقوعه في أخطاء أو لجئه المتكرر إلى المشرف أو الرئيس، مما يعطي انطبعا بعدم قدرة أو الضعف في العمل.

**3- الحاجات الاجتماعية:** لقد ينضم الأفراد إلى الجماعات في العمل بهدف إرضاء حاجاتهم الاجتماعية، وبالذات لتحقيق الصداقات والشعور بالانتماء، لأن الحاجة قد تكون في مجرد وجود من يمكن التحدث إليهم والدرشة معهم في بعض الأمور بهدف إنهاء حالة الضجر وتخفيف قسوة العمل وشدته، وقد تكون الحاجة إلى أكثر من ذلك، أي أن الانتماء إلى الجماعة يتعامل ويتفاهم معها وتساعد في حل مشكلاته، وتتغاضى عن أخطائه، فالحاجة هنا تكون من أجل التأييد والدعم المتبادلين، وفي جميع الأحوال فإن العمال يريدون عن عدم رضا عن العمل وميلا لتغييره، إذا ما كانوا يعملون بعيدين عن بعضهم البعض، دون وجود أي مجال لتكوين الصداقات والتفاعل مع زملائهم.

**4- حاجات التقدير:** وهنا يرغب الأفراد في إشباع رغباتهم وحاجاتهم للتقدير بالانخراط ضمن الجماعة، فقد يرغب الفرد أن يكون في الجماعة التي تمثل أفضل العاملين في المؤسسة، مما يضفي عليه مركزا متميزا بالنظر لزملائه الآخرين،

<sup>1</sup> ميدون إيمان، "الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018، ص58-59.

كما قد يعتقد الفرد أن بإمكانه تقديم إسهام عال للجماعة في سبيل تحقيق الأهداف، لينال بذلك احترام جميع أفراد المجموعة، ومن هم خارجها في كثير من الأحيان.

**5- حاجات تحقيق الذات:** وهي رغبة الفرد في استغلال مهاراته بأقصى كفاية ممكنة، والسعي لتنمية قدراته وتطوير نفسه إلى أعلى مستوى، حيث يميل العاملون إلى تحقيق هذه الحاجة عن طريق الجماعات التي ينتمون إليها، وذلك بتدراك كيفية استعمال مهاراتهم المرتبطة بالعمل من خلال المناقشة مع الزملاء وأعضاء الجماعة، أما القواعد الجامدة والأنظمة غير المرنة فتصعب من تحقيق الفرد العامل لهذه الحاجة ليتأثر بذلك العمل في حد ذاته، في حين تساعد المناقشة والتفاعل مع الأفراد أعضاء الجماعة في التوصل إلى إشباع هذه الحاجة ولو خارج العمل.

بالإضافة إلى الحاجات سالفة الذكر توجد العديد من المبررات الأخرى التي تساهم في تكوين الجماعات نعرضها كما يلي: <sup>1</sup>

- 1- لإنجاز مهام التنظيم: يتم التشكيل بغرض أداء مهمة معينة.
- 2- لحل المشاكل: وتأخذ الجماعة هنا شكل لجان وعادة ما يكون التشكيل مؤقت.
- 3- التشابه: إن التقارب في السن أو المهنة أو الجنس أو المستوى التعليمي قد يكون سببا في تكوين الجماعات.
- 4- غزارة الاتصالات: كلما كان الاتصال بين الأفراد قويا كلما أدى ذلك إلى تكوين جماعات.
- 5- التفهم والمشاركة الوجدانية: فانتماء الفرد إلى جماعة معينة تساعد على التخلص من القلق والهموم التي تصادفه في حياته اليومية، فالفرد دائم البحث عن من يشاركه أحزانه ويسمع شكواه ويتفهم مشاكله ويمد له يد الصداقة.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية جماعات العمل وسلوكها:

هناك العديد من العوامل والقوى المؤثرة في نجاح وفاعلية جماعة العمل، وسنسلط الضوء على أهم هذه العوامل: <sup>2</sup>

- 1- أن تكون أهداف الجماعة واضحة ومقبولة لدى جميع الأعضاء.
- 2- التفاعل: فمن خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا ويتكيفوا مع بعضهم البعض وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للجماعة.

<sup>1</sup> قهواجي أمينة، "ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة - حالة قسم مركز البحث والتطوير - سونطراك -"، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص41.

<sup>2</sup> حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2013، ص161.



3- أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها: يتمثل النشاط الأساس للجماعة في تحقيق أهداف محددة، ولكنه بالإضافة إلى ذلك، فإن لكل عضو فيها أهدافه غير المعلنة التي يسعى لتحقيقها أيضا ولتتمكن الجماعة من تحقيق هذه الأهداف لابد من أن تقوم بأدوار ثلاثة رئيسية وهي الأدوار المتعلقة بإنجاز العمل، الأدوار المتعلقة بالمحافظة على الجماعة، كذلك الأدوار التي تخدم الفرد ذاته.

4- القيادة: إن من يتولى زمام الأمور في الجماعة عليه أن يوجه الجماعة ويحثها على تحقيق الأهداف والإنجاز في نفس الوقت يحرص على بناء الجماعة والمحافظة عليها وتعزيز علاقات المؤازرة والعلاقات البناءة بين الأفراد.

5- المعايير السلوكية: تقوم الجماعة مه مرور الوقت بتطوير تاريخها وثقافتها الخاصة بها، كما تطور معايير وضوابط سلوكية واتجاهات يلتزم بها الأفراد ويمثلون لها وينفردون بها، وهذه المعايير تشكل أداة ضغط وتأثير على الفرد ليمثل لها ويتوافق سلوكه وأفعاله وتفاعلاته معها، ويبرز دور هذه المعايير في الجماعات غير الرسمية. وقد تكون المعايير مكتوبة، أو غير مكتوبة، وتتفاوت درجة التزام الأفراد بها والامتثال لها. وقد تكون مفيدة للمنظمة (في حال تأكيد المعايير على الإبداعية والإنتاجية والجد والالتزام... إلخ)، وقد تكون نتائجها على المنظمة سلبية (إذا ما أكدت على الجمود وخفض الإنتاج وغيرها)، وذلك يتوقف على مضمون تلك المعايير، وتتميز معايير الجماعة بأنها تحدد ما يجب على الفرد عمله ومالا يجب عمله في مختلف المواقف.

6- التماسك: ويعني ترابط أفراد الجماعة وتوحدتهم واستعداد كل منهم لمساعدة الآخر.

7- عملية صنع القرارات وحل المشكلات: تتوقف فاعلية الجماعة على الأسلوب السائد في صنع القرارات وحل المشكلات، هل يتم صنع القرارات وحل المشكلات بصورة عامة بأسلوب جماعي أم بأسلوب منفرد، ويقدر ما متاح للأفراد حرية المشاركة الفعلية في صنع القرارات وحل المشكلات تزداد فاعلية لمنظمة وفرص نجاحها.<sup>1</sup>

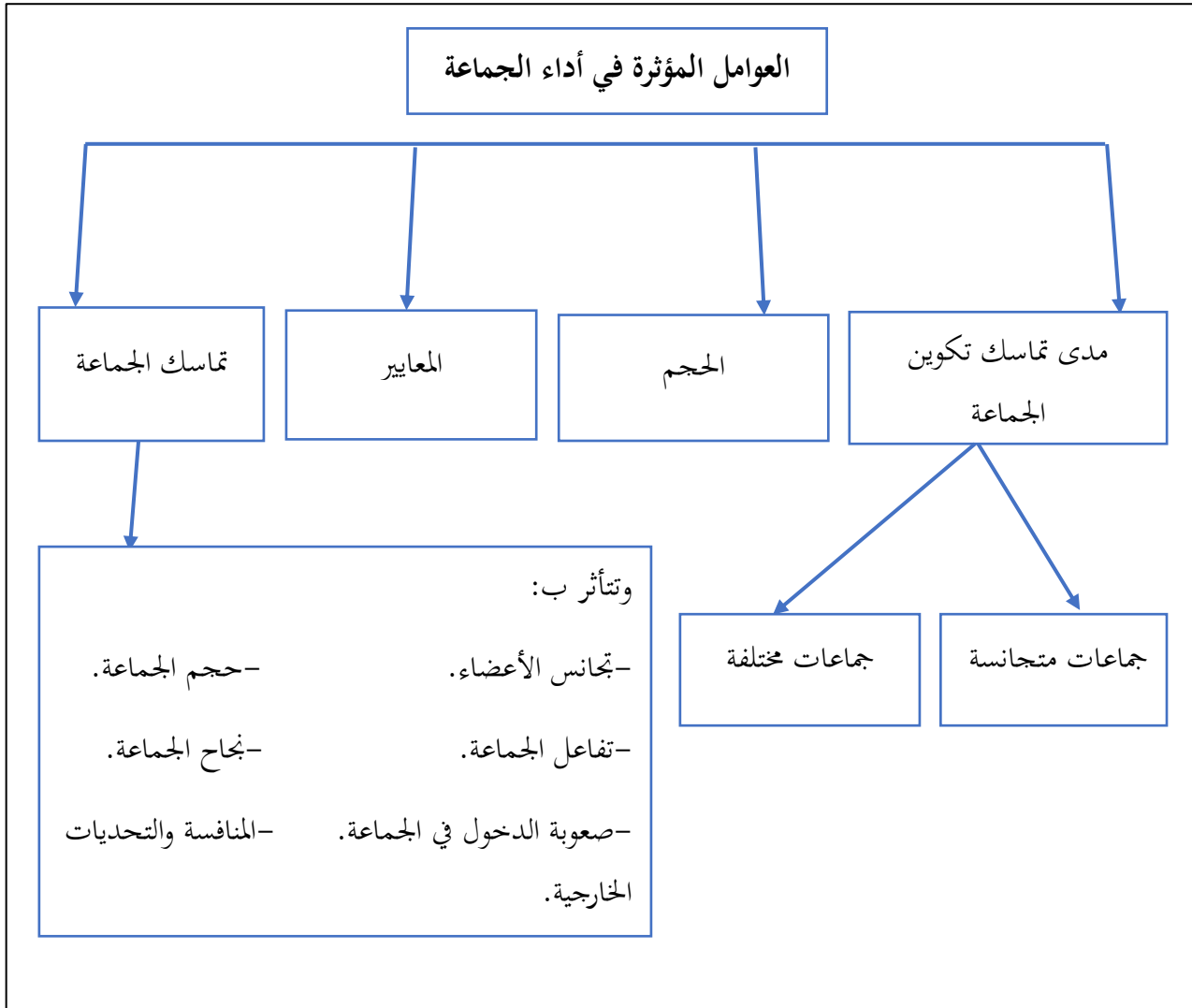
8- نمط الاتصال في الجماعة: إذا كانت الجماعة تشكل آلية لصنع القرارات وحل المشكلات، فإن انسياب المعلومات وتدقيقها بيسر وسلاسة في جميع الاتجاهات، يعتبر أمر حيوي لعمل الجماعة. وكل شيء يعيق تدفق المعلومات سوف يحد من فاعلية الجماعة. ويمكن القول بأن الالتزام بخطوط السلطة والتسلسل الإداري في تدفق المعلومات سوف يحد من فاعلية الجماعة، في حين أن شعور الفرد بحرية المشاركة وحرية التحدي، والتعبير عن آرائه يؤثر إيجابا على تدفق المعلومات.

9- وجود أفراد من الجنسين أعضاء في نفس الجماعة، فقد تتطور وتنمو اتجاهات التمييز لدى كل جنس نحو الجنس الآخر، مما يؤثر سلبا على تماسك الجماعة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 161.

10- كلما ضمت الجماعة الواحدة أفراداً يتميزون كلهم بقدرات ومهارات فائقة، أدى ذلك إلى تحقيق أداء أفضل للجماعة الواحدة ولكن من شأن توزيع القدرات العالية على عدة مجموعات بحيث تضم كل جماعة قدرات عالية وأخرى متدنية، فيمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى أداء جميع الوحدات وكذلك تطوير وتدريب المواهب الجديدة.<sup>1</sup>

الشكل (04): العوامل المؤثرة في أداء الجماعة



المصدر: محمد إسماعيل منصور العريفي، مرجع سبق ذكره، ص133.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص162.

## المبحث الثاني: جماعات العمل غير الرسمية

تعتبر جماعات العمل غير الرسمية من الأمور التي يجب الاهتمام بها في الإدارة شأنها شأن الجماعات الرسمية، وهذا لكونها وسيلة من الوسائل التي تحمي الأفراد وتشبع حاجاتهم وتحقق أهدافهم التي لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها، وللتعمق في معرفة هذه الجماعات أكثر قمنا بتسليط الضوء على كيفية تطورها وأهم الأسباب التي أدت إلى تكوينها.

## المطلب الأول: نشأة وتطور جماعات العمل غير الرسمية

إن مفهوم جماعات العمل غير الرسمية لم يأتي من فراغ وإنما تمت دراسته من طرف العديد من المدارس الإدارية وفيما يلي سيتم تسليط الضوء على أهم المدارس التي اهتمت بتحديد مفهوم واضح وشامل لجماعات العمل غير الرسمية.

## أولاً: مفهوم جماعات العمل غير الرسمية:

تعددت المفاهيم التي تناولت جماعات العمل غير الرسمية وفيما يلي عرض لبعضها، مع توضيح ما يميزها عن باقي جماعات العمل في المنظمة.

## 1-تعريف جماعات العمل غير الرسمية:

للوصول إلى فهم واضح عن جماعة العمل غير الرسمية قدمت بعض التعاريف.

عرف "علي عسكر" جماعات العمل غير الرسمية على أنها: «تلك الجماعات التي تتكون نتيجة لوجود عوامل مشتركة تجذب الأفراد ببعضهم البعض وغالبا ما تتشكل كردة فعل للحاجة إلى الاتصال الاجتماعي».<sup>1</sup>

وحدد إدوارد جروس "E. Gross" أنه إلى جانب أن جماعات العمل غير الرسمية تتكون تلقائيا وتختلف في طبيعتها حسب ظروف العمل، أضاف سمة أخرى وهي الشعور بالتقارب والتضامن في الأزمات وتلك الجماعات يمكن ان تتكون من افراد ذات مهن ومستويات مختلفة ومتمايزة.<sup>2</sup>

ويرى "برنارد": ان جماعات العمل غير الرسمية تكون عادة صغيرة الحجم وإن عدد أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عن عشرة أفراد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لنصاري مریم، "العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2013، ص59.

<sup>2</sup> مونية قيديم، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>3</sup> عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا، مرجع سبق ذكره، ص55.

من خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن الوصول إلى تعريف جماعات العمل غير الرسمية التي هي تلك الجماعات التي تنشأ عفويا وتلقائيا أثناء تفاعل الأفراد في ظل التنظيم الرسمي، كما قد تنشأ قصدا بفضة سياسية وإستراتيجية مدروسة من قبل أعضائها، لوجود أهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال الاهتمام بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية.

### ثانيا: تطور مفهوم جماعات العمل غير الرسمية عبر مختلف المدارس الإدارية:

إن تطور جماعات العمل غير الرسمية ارتبط بمراحل تطور الإدارة وهذا ما ساعد استخلاص تطور جماعات العمل غير الرسمية عبرها وكيفية اكتشافها.

#### 1- المدرسة الكلاسيكية:

تنقسم المدرسة الكلاسيكية إلى ثلاث نظريات أساسية هي النظرية العلمية للإدارة، والنموذج البيروقراطي ومدرسة المبادئ الإدارية.

#### أ- حركة الإدارة العلمية:

تسمى بالمدرسة التايلورية نظرا لمؤسسها فريدريك تايلور (1917-1988)، وتسمى كذلك بالمدرسة الفيزيولوجية نظرا لاهتمامها بالجانب المادي فقط، اعتمد تايلور في تجاربه على الملاحظة والقياس والتجربة والخطأ، وحدد بعض الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العلمية فوضع معايير قياسية لظروف العمل ومن أمثلتها: تحديد درجات مناسبة للحرارة والرطوبة، تحسين الإضاءة، زيادة فترات الراحة من العمل، وضع معايير قياسية لطرق وإجراءات العمل، أسلوب دراسة الحركة، تخطيط الأعمال، دراسة الوقت، تشجيع العاملين الأكفاء وخطط منح الأجور وفقا لكميات الإنتاج، مركزا في كل دراسته على الإدارة الدنيا ممثلة في العاملين ولم تمتد إلى الإدارة العليا إلا عرضا كإصلاح العلاقة بين العاملين والإدارة العليا، إن مفهوم الرجل الاقتصادي لتايلور في الإدارة قد استبدل اليوم بتفسير أكثر تعقيدا للسلوك الإنساني وتأثيره على الإنتاجية في التنظيم، فالعوامل النفسية والاجتماعية التي أهلها تايلور أصبحت الآن محل اهتمام السلوكيين والمنظمات الخاصة والعامة.<sup>1</sup>

وقد وجه للمدرسة بعض من الانتقادات انطلاقا من اعتبارها الإنسان مجرد آلة وحللت العمل تحليلا ميكانيكيا ولم تهتم بالإنسان إلا في حدود صيانة المورد البشري للبقاء مدة أطول بفعالية أكبر في دورة الإنتاج الرأسمالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد خليلي، "إدارة التنظيم غير الرسمي في المنظمات المعاصرة"، AlphaDoc، قسنطينة، 2020، ص 53-54.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي"، مطبعة النحلة، ط 1، بوزريعة، 1992، ص 73.

### ب- النموذج البيروقراطي:

البيروقراطية: هي ذلك التنظيم الذي يأخذ شكلا هرميا للتدرج الوظيفي، ويعتمد على العلاقات الشخصية والعقلانية، وعلى ذلك فهي تنظيم العمل وتسجيل ومتابعة أعمال الأفراد استنادا على ظاهرة التخصص وتقسيم العمل، مما يمكن من تحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>1</sup>

وتعرف البيروقراطية الحديثة باسم ماكس ويبر (1864-1920) الذي حدد أهم الخصائص التي تميز البيروقراطية وهي التدرج الهرمي، التحديد القاطع للواجبات، اللوائح والاجراءات الوظيفية، الأداء وفقا للمستندات الرسمية، الغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية).<sup>2</sup>

لكن تم انتقاد المدرسة البيروقراطية بسبب ما يلي:

-تحديد سلسلة الأوامر يؤثر على سرعة وفعالية الاتصال من خلال المستويات الإدارية.

-استخدام التخصص في العمل تؤثر على ديناميكية وواقعية التنظيم.

وعلى ضوء ما سبق فإن جماعات العمل غير الرسمية في المدرسة البيروقراطية كانت غائبة تماما لأن مبادئ البيروقراطية وأهدافها تقضي على العلاقات الشخصية بين الأفراد والتعامل بصفة رسمية مما أدى إلى قطع الاتصال غير الرسمي.

### ج-مدرسة المبادئ الإدارية:

رائدها هنري فايول (1841-1925) هو أول من وضع مجموعة من المبادئ الرسمية للإدارة وهو من حدد الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية، فقد ألف كتاب الإدارة العامة والصناعة ونشره سنة 1916.

تتشارك مدرسة المبادئ الإدارية مع الإدارة العلمية في إهمالها للأبعاد النفسية والاجتماعية، وأنها عوامل ثانوية في ظل تنظيم مادي تمكن الرشادة الاقتصادية.

إن المدرسة الكلاسيكية اهتمت بالبيئة الداخلية فقط، هذا ما أدى إلى إبعاد جماعات العمل غير الرسمية في البيئة الخارجية من فلسفتها، كما أنها تعاملت مع الأفراد على أنهم آلات وهذا مالا يتطابق مع استخدام العلاقات الشخصية، كما أنها لا تتيح الفرصة للأفراد في اتخاذ القرارات، وهذا ما ساهم في شعورهم بعدم الرضا عن العمل وأثر سلبا على قدراتهم على المبادرة والابتكار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "علم اجتماع التنظيم"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص154.

<sup>2</sup> إدريس عبد الرحمان ثابت، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، مكتب عين شمير، ط1، القاهرة، 1998، ص231.

<sup>3</sup> أمين ساعاتي، "أصول علم الإدارة العامة"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1997، ص124.

## 2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تنقسم هذه المدرسة إلى ثلاثة أقسام رئيسية تتمثل في الاتجاه التقليدي، اتجاه مدرسة شيكاغو، اتجاه مدرسة هارفارد، من رواد هذه المدرسة التون مايو.

## أ-الاتجاه التقليدي:

بدأ في سنة (1927) سلسلة من التجارب والدراسات من أجل اختبار فروض مدرسة الإدارة العلمية (تأثير العوامل المادية على الإنتاجية) وقد استمرت هذه الدراسة أكثر من عشرة أعوام بقيادة إلتون مايو وزملائه من أجل معرفة كيفية تأثير هذه العوامل على كمية العمل المنجز.

ما توصل إليه مايو وزملائه من خلال هذه التجارب أن الإنتاجية ارتفعت في التجارب الأولى لأن العمال استجابوا بطريقة إيجابية للاهتمام الخاص الذي حظوا به من طرف الإدارة.

وقد تبين لمايو كذلك أن أهمية جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال وانجاشهم لدرجة تنازلهم عن الفوائد المادية مقابل المحافظة على التماسك والرضا بينهم.<sup>1</sup>

ب-أبحاث جامعة شيكاغو:

تعتبر دراسة لويد وارتر وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة في جامعة شيكاغو عن النظام الاجتماعي للإدارة الحديثة بمثابة مساهمة رئيسية في التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية ففي هذه الدراسة حاول وارتر دراسة العلاقة بين المنظمة والمجتمع المحلي لها، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها مجتمع مغلق، وقد حاول وارتر في دراسته لليانكي سيتي (Yankee City) أن يفسر ظاهرة اتحاد العمال في مصنع الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة و المجتمع من جهة أخرى.

كما حاول الكثير من زملاء وتلاميذ وارتر التحقق من أن العوامل الخارجية مثل: الطبقة الاجتماعية، الدين، الظروف الأسرية والعادات ذات تأثير في السلوك التنظيمي، فعلى سبيل المثال قام كل من هاريسون ودين بدراسة أنماط وأسباب التعاون داخل المصنع وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين وما يترتب عنهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقات بين المصنع والمجتمع المحلي وما يسود بينهما من تأثير متبادل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة -مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة-"، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص210-213.

<sup>2</sup> إبراهيم لظفي طلعت، "علم اجتماع التنظيم"، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص ص87-89.

إن البحوث التي قامت بها لجنة العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو توصلت إلى أن العلاقات الإنسانية خارج المنظمة تتأثر على سلوك العمال داخلها، وهذا ما لم تتطرق له دراسة مايو في الاتجاه التقليدي، فمما لا شك فيه أن المنظمات تتأثر بالطبقة الاجتماعية والدين والظروف الأسرية وهي الجوانب الاجتماعية غير الرسمية المحيطة بالمنظمات، والتي لا تنص عليها لوائحها وتشريعاتها وقوانينها الداخلية.

### ت- أبحاث جامعة هارفارد:

أبحاث هذه الجامعة توصلت إلى أنه في دراسة التنظيم يجب الاهتمام بما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه وإلى التفاعل بينهم وبين أنواع النشاط الذي يمارسونه بالفعل.

عموماً يلاحظ أن هاته أبحاث قد اتجهت إلى دراسة التنظيم والجماعات غير الرسمية بالتطرق إلى خصائصها مما يدعم الدراسات السابقة بشكل من العمق.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراستها وجدت بأن الاعتقادات الكلاسيكية القديمة قد أغفلت جوانب مهمة في التنظيم وهي مجموعة العلاقات الشخصية والجماعات غير الرسمية، والتي تم تكوينها تلقائياً بين الأفراد وقد يؤثر بشكل أكبر عما هو رسمي في التنظيم على أداء الأفراد.

### 3- نظرية النظم:

إن نظرية النظم وقفة وسيطية بين المدرسة التقليدية وحركة العلاقات والإنسانية باعتبار أن المنظمة نظام شامل يتخذ مصيره من مصير التعامل بين الأنظمة الجزئية ومع البيئة الخارجية، وبالتالي توصلت إلى أن:

- جماعات العمل غير الرسمية هي نظام جزئي لا يمكن إنكاره.

- جماعات العمل غير الرسمية لها تفاعلاتها مما يؤثر على حياة المنظمات سلبيًا وإيجابيًا.

- للمنظمات تفاعلات مع البيئة الخارجية، مما يعني أن هناك أثرًا، الجماعات العمل غير الرسمية على البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

### ثالثًا: خصائص جماعات العمل غير الرسمية:

تتميز الجماعات غير الرسمية بالخصائص التالية:

- ليس لها بناء اجتماعي واضح.

- ليس لها اسم محدد.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 214-218.



- ليس لها قواعد ومعايير معروفة.
- ليس لها غرض محدد.
- قراراتها غير رسمية وغير مكتوبة.
- ليس لها دستور مكتوب.
- قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة الأمد، وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة.
- تسود هذه الجماعات علاقات التضامن أو الارتباط والتعاطف والمودة، ويسودها كذلك العلاقات المباشرة أو المواجهة.

تتسم كذلك بصغر حجمها، حيث يمكن ان توجد داخل بناء الجماعات الرسمية، وبالتالي فإنه كلما كبر حجم الجماعة اتجه تنظيمها إلى الطابع الرسمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مظاهر وأسباب تكوين جماعات العمل غير الرسمية:

يعود تكوين جماعات العمل غير الرسمية لعدة أسباب ويخضع نجاحها وفعاليتها لعدة عوامل التي بدورها تحدد سلوك هذه الجماعات.

#### أولاً: أسباب تكوين جماعات العمل غير الرسمية:

يرى كثير من العلماء ان أبرز العوامل التي ساعدت في تشكيل الجماعات غير الرسمية تتمثل فيما يلي:

**1- الرغبة في الأمل والحماية:** يسعى الإنسان إلى الانضمام إلى الجماعة لتحقيق درجة من الحماية له من الأخطار والتهديدات الخارجية، إذ يشعر أن وجوده ضمن جماعة سيوفر هذا النوع من الحماية مما يدفع إلى نفسه شعوراً بالأمن والاطمئنان. إن وجود الإنسان ضمن تنظيم رسمي يجعله في حاجة إلى من يقيه من تهديدات ذلك التنظيم، كما انه يحتاج إلى الحماية من تعسف الإدارة.

**2- رغبة الإنسان في الانتماء:** إن وجود الإنسان مع غيره من العاملين في المنظمة يخلق لديه رغبة في الانتماء إليهم وتكوين علاقات معهم وتبادل الأفكار والمشاعر والعواطف حول مختلف الأمور التي تواجههم، حيث لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فهو اجتماعي بطبيعته ويميل إلى التعارف والاختلاط مع غيره.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مونية قيدوم، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد سيد، "إدارة السلوك التنظيمي"، مكتبة الحلبي، القاهرة، 1997، ص 240.

**3-القرب المكاني:** يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل التي تشكل جماعات العمل، فبواسطة المكان يلتقي العمال ويتفاعلون ويدعموا واطر الاتصالات بينهم ويؤدي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية، فالأشخاص الذين يعملون في مكان واحد يتوجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية يحكم التقارب الفيزيقي بينهما، نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.

**4-تشابه المهن والوظائف:** إن تشابه المهن والوظائف التي يقوم بها العمال وتمثلها يؤدي بهم إلى التشكل في جماعات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون جماعات مع بعضهم تختلف عن تلك الجماعات التي يشكلها العمال غير المهرة، والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصه تنظيما اجتماعيا يختلف عن التنظيم غير الرسمي الذي يشكله النساجون، فالأشخاص الذين يشتركون في اعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الأعلى او الأدنى إذا فإن الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في اختياره لزملاء بل وتربطه بزملائه ارتباط متين فكل فئة تحاول ان تشكل جماعات تنفق مع طبيعة العمل الذي تقوم به.

**5-السن والأقدمية في العمل:** إن العمال كبار السن يدخلون في علاقات وتفاعلات مع بعضهم ويشكلون جماعات عمل غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الاحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع صراع بين جيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جيلهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن او الأقدمية في العمل.

حيث لا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلا السن والأقدمية في العمل فكل العوامل مهمة وأساسية إلا ان الأكثر أهمية في نظر علم الاجتماع هو القرب المكاني ومنهم "بيل" الذي يرى سبب تجمع الناس لا يتحقق إلا بالقرب المكاني او الجغرافي لذلك فإن أغلب المفكرين يذهبون إلى أن أهم عامل في تشكل جماعة العمل غير الرسمية يعود إلى القرب المكاني وعملهم في مكان واحد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

## المطلب الثالث: أنواع جماعات العمل غير الرسمية والفرق بينها وبين جماعات العمل غير الرسمية

تختلف طبيعة جماعات العمل غير الرسمية من منظمة إلى أخرى ومن قسم لآخر وهذا ما يجعلنا نميز بين عدة أنواع من هذه الجماعات، كما سنقوم بإبراز أهم نقاط الاختلاف بينها وبين الجماعات الرسمية.

## أولاً: أنواع جماعات العمل غير الرسمية:

إذا كان نشوء جماعات العمل غير الرسمية داخل المنظمة ظاهرة طبيعية تفرضها متطلبات العمل تقتضي تواجد مجموعة من العمال لفترة زمنية معينة في جو من التعاون والاشتراك في إنجاز بعض المهام والأعمال، فإن لهذه الجماعات أنواع وأقسام وقد لقد فرق "دلتون" بين ثلاث أنواع من الجماعات العمل غير الرسمية إلى:

**1-الجماعات الأفقية:** وهي الجماعات التي ينتمون لنفس الفئة ويعملون كلهم في نفس المصلحة اي هناك تجانس في المكانة والتعامل على أساس قاعدة المساواة مثال أعضاء عاملين يعملون في نفس المصلحة في استمرار وبطريقة عفوية في مصنع ما فقد يشكلون باجتماعهم هذا النوع من الجماعات.

**2-الجماعات العمودية:** إن الأعضاء المكونين لهذا النوع من الجماعات ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة ولكن في نفس التنظيم، فالدافع وراء تشكيل هذه الجماعات هو المصلحة المشتركة والتي ترجع إلى اعتبارات أخرى كالمكانة الاجتماعية والسن والأقدمية، وهذا النوع من الجماعات يتشكل إما لكون أعضائها يتعارفون من قبل أو لأن منهم من يحتاج إلى الآخر لوصول لتحقيق أهدافه.

**3-الجماعات المختلطة:** يشكلها أشخاص ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة وإلى مديريات أو مصالح مختلفة ويعملون في أماكن مختلفة، ونجد في هذه الجماعات أفراد يبحثون عن نجاعة أو فعالية أكبر بالقضاء على العراقيل البيروقراطية وعلى سبيل المثال أنهم يسمحون بالاستجابة لاحتياجاتهم الوظيفية التي لم يتم الاستجابة لها بصفة جيدة من طرف التنظيم. ويمكن أن نجد مثلاً مدير إنتاج يقيم علاقات جيدة مع العمال في الصيانة من أجل تسهيل أو تسريع عملية صيانة الآلات المعطلة دون المرور بالسلم الهرمي، وهذا النوع من الترابط يمكن أن ينتج انطلاقاً من علاقات خارجية من العمل نقلت إلى التنظيم مثل علاقات النادي أو الحي، وهناك أنواع أخرى للجماعات صنفها العلماء مثل مجموعة الزمر التي تتكون من الأشخاص الذين يشركون بصورة عامة و يحافظون على معايير اجتماعية معينة لقبول الشخص في الزمرة يتطلب قبول جماعة وكذلك المجموعات المعزولة هم ليسوا بمجموعة بل عدد من الأفراد قد تحصل بينهم وبين المجموعة العاملة اتصالات لا قيمة لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد شكري، "إدارة المشاريع الصناعية"، مطابع دار الكتب، ط3، بيروت، 1968، ص 159.

## ثانيا: الفرق بين جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية:

- من أهم الفروقات التي أشار إليها "Bacoo&Bowdach" بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية هي:<sup>1</sup>
- 1- الجماعات الرسمية تلك التي نشأت بأهداف ذات مهمات موجهة، وتم تشكيلها كجزء من المنظمة مثل: مجموعات العمل، الأقسام وفريق المشروع، في حين أن الجماعات غير الرسمية هي التي ظهرت عبر الزمن من خلال تفاعلات أعضاء التنظيم.
  - 2- الجماعات غير الرسمية ليس لها أهداف محددة أو واضحة، إلا أن لها أهدافا مقدرة أو ضمنية، وبالتالي يغلب عليها طابع الترفيه والعلاقات الشخصية، والعكس من ذلك فإن الجماعات في الإطار الرسمي لها أهداف واضحة ومحددة.
  - 3- الجماعات الرسمية تتمثل من خلال الهيكل التنظيمي، بينما الأخرى لا تتشكل ضمن الهيكل التنظيمي، إلا أنها مشروعة بحد ذاتها.
  - 4- الجماعات الرسمية ثانوية بطبيعتها، في حين أن الجماعات غير الرسمية تعد عادة أساسية.
  - 5- يمكن لأعضاء المنظمة أن يكونوا جزءا من الجماعات الرسمية وغير الرسمية في ذات الوقت.
  - 6- كثيرا ما تتقاطع خطوط الجماعات غير الرسمية مع خطوط الجماعات الرسمية، حيث أن كلا من الجماعات الرسمية وغير الرسمية لها تفاعلات وإدراك شخصي.
  - 7- يستطيع كلا النوعين إما أن يساهم وظيفيا في إكمال الهدف التنظيمي أو أن يخل أو يمنع من ذلك، فعلى سبيل المثال إن باستطاعة المجموعات غير الرسمية وضع معايير عليا ودنيا تتحكم في كمية العمل الذي سوف ينجزه الأعضاء، على الرغم من أن الإدارة هي التي تضع السياسات الرسمية والمعايير لذلك.
  - 8- وتوضع بعض الدراسات أن علاقة الجماعة غير الرسمية بالتنظيم غير الرسمي هي علاقة وثيقة واتحاد قويين، ذلك أنه لا يمكن أن تتصور تنظيم دون الرجوع إلى الجماعات غير الرسمية التي يتمثل فيها التنظيم، ويحدد أهدافها، ويظهر بناؤه جليا واضحا، كما أن الكتابات الاجتماعية لا تفرق بين التنظيم غير الرسمي والجماعة غير الرسمية.
  - 9- كما أن جماعة العمل "الطبيعية" تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي، لذلك لا يمكن تصور التنظيم غير الرسمي بصورة محددة، إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية واضحة، وهو إطار الجماعات غير الرسمية.

<sup>1</sup> عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

10- جماعات العمل الرسمية هي تلك التي يتم تحديدها عبر بنية النظام التي لها تعيينات عمل محددة وجماعات عمل واضحة، أما جماعات العمل غير الرسمية فهي ليست من صلب البنية الرسمية للنظام ولا يمكن تعيينها من قبل إدارته، فهي تعد تشكلا طبيعيا في بيئة العمل تظهر كاستجابة للحاجة إلى الاتصال الاجتماعي، ولا يجب التقليل من أهمية دورها في إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية إلى أفراد العمل.

11- الجماعات الرسمية هي تلك التي تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة والإجراءات الرسمية المنظمة لها، أما الجماعات غير الرسمية فهي تلك الجماعات ذات الإجراءات القليلة وليس لها أهداف محددة.

## المبحث الثالث: علاقة جماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة

إن التطور الكبير والانتشار الواسع لجماعات العمل غير الرسمية داخل المنظمات، أدى إلى كونها أصبحت ذات أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، وكما لها مجموعة من الإيجابيات على التنظيم، هذا لا يلغي وجود جملة من السلبيات، مما جعل الإدارات تتخذ مواقف مختلفة اتجاهها.

## المطلب الأول: الآثار المترتبة عن جماعات العمل غير الرسمية

إن بالرغم من وجود عدة إيجابيات لجماعات العمل غير الرسمية فهي كذلك لا تخلو من السلبيات وهذا ما يتم توضيحها في الآتي:

## أولاً: الآثار الإيجابية للجماعات غير الرسمية:

يمكن للجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد والمنظمة على سواء، فبالنسبة للفرد تقوم الجماعات غير الرسمية بإشباع بعض حاجاته، وعلى مستوى المنظمة يساعد التنظيم غير الرسمي على إنجاز العمل في المجالات الآتية:

- 1- التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي، فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة للتقيد الحر بالسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية.
- 2- توفير القيم الاجتماعية الضرورية والاستقرار الضروري لجماعات العمل إذ أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور والانتماء والأمان، ويمكن ان يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والإحباط والفسل، وتشجع الفرد على البقاء في المنظمة.
- 3- تخفيف عبء العمل عن المدير، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه، لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.
- 4- توفير وسيلة إضافية للاتصالات، إن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات، ويمكن للإدارة الاستفادة من هذه الإشاعات في زيادة فاعلية الأداء، إذا ما حرصت على دراستها وتوظيفها لمصلحة المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 156.

## ثانياً: الآثار السلبية للجماعات غير الرسمية:

من أهم السلبيات التي قد تنشأ عن الجماعات غير الرسمية ما يلي:

- 1- تعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف المنظمة، ومن الحقائق المسلم بها في المنظمات هو ان ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة والعكس صحيح أيضاً.
- 2- تضارب الأدوار: إن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد، دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أهمية جماعات العمل غير الرسمية للتنظيم الرسمي

إن العلاقات الرسمية داخل المنظمة لن تحقق كافة الأهداف التنظيمية لذلك تدرك الإدارة أن كثير من الأعمال تنجز من خلال العاملين بصفة غير رسمية. لهذا فإن المدير الناجح لا يعتمد فقط على السلطة التي يمثلها من خلال موقعه بل يسعى لفهم التنظيمات غير الرسمية داخل منظمته للحصول على النتائج المرغوب فيها، فكثير من قيم الجماعات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي:<sup>2</sup>

- 1- تساهم الجماعات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة وذلك في حالة حدوث انسجام وتوافق بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.
- 2- تسهل عملية إنجاز الأعمال والأنشطة داخل بيئة العمل ذلك أن الاعتماد على التنظيم الرسمي لن يمكن الأفراد من تحقيق الأنشطة المطلوبة منه بالشكل المرغوب فيه.
- 3- تقدم قنوات الاتصال إضافات حيث أن هذه القناة تخدم الإدارة للحصول على المعلومات دقيقة وبشكل سريع تفيد المنظمة في تحقيق أهدافها، فالاتصالات غير الرسمية تمنح الرئيس فرصة التعرف على مشاعر المرؤوسين واتجاهاتهم، كما أنها وسيلة يمكن استخدامها في نشر الحقائق والمعلومات التي لا تريد أن يتلقاها المرؤوسين عن طريق الاتصال الرسمي.

- 4- تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية التي تمثل المرتبة الثالثة من الحاجات طبقاً لهرم "ماسلو".

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص156.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، ط2، الأردن، 2005، ص191.



5- تساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف لأنها تسمح بالتفاعل مع تنظيمات غير الرسمية لذلك فإن الإدارة سوف تركز وقتاً أقل في تنسيق ورقابة الأنشطة.

6- إن جماعات العمل غير الرسمية تنشأ وبشكل يعوض التنظيمات الرسمية، ذلك أن التنظيمات الرسمية تهتم بما يجب أن يكون، بينما هي تتعامل مع السلوك كما هو قائم.

### المطلب الثالث: موقف الإدارة من جماعات العمل غير الرسمية

من مبادئ برنارد الخمسة الاتصالات وخاصة في التنظيم غير الرسمي، التي تعد اتصالات مركزية لاتخاذ القرار، حيث يجب على الجميع أن يعرف القنوات لكيفية الوصول إلى القنوات الرسمية للاتصالات، ويجب أن تكون خطوط الاتصال قصيرة مباشرة قدر الإمكان، ومسؤولية الإدارة هنا تتمثل في تسخير التجمعات غير الرسمية وإيجادها لتنظيم العمل وليس ضده.

ويوضح الجيلاني الموقف السلبي للإدارة اتجاه الجماعات غير الرسمية من جهة، والموقف الإيجابي لتلك الإدارة من جهة أخرى، وفيما يلي توضيح لتلك الجوانب:

#### أولاً: الموقف السلبي للإدارة اتجاه جماعات العمل غير الرسمية:

عندما تتعارض مصالح الإدارة مع مصالح جماعات العمل غير الرسمية، فإن الموقف السلبي للإدارة يتمثل في تجاهل الجماعات غير الرسمية، وعدم العناية بها، واحتقار عناصرها البارزة ومعاملتهم بخشونة، بل إن الإدارة يؤدي بها الحال إلى محاربة جماعات العمل، والتحريرض بأهم عناصرها، وإنزال العقوبات بهم، ومحاولة التفريق بينهم<sup>1</sup>.

- فشل المدير في توظيف جماعات العمل غير الرسمية.

- ظهور الصراعات التنظيمية وذلك لتقاطع أهداف وأنشطة جماعات العمل غير الرسمية مع جماعات العمل الرسمية مما يؤدي إلى تعطيل تحقيق الأهداف.

- بث الشائعات والروح السلبية في العمل وقد تصل أحياناً إلى تخريب الممتلكات أو تعطيل الإنتاج<sup>2</sup>.

- إن جماعات العمل غير الرسمية تعتبر قوة معرقله ومقيدة خاصة عندما تصبح مهددة من قبل جماعات العمل الرسمية.

- بروز صراع حاد بين الجوانب غير الرسمية والجوانب الرسمية في منظمات الإدارة العامة، مما يؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمة.

<sup>1</sup> عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا، مرجع سبق ذكره، ص30، 31.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة وأخرون، "مبادئ علم الإدارة"، دار الميسرة، ط1، عمان، 2013، ص142.

- الجانب غير الرسمي يقاوم التغيير باعتباره مهددا للمصالح الخاصة لأعضائه.<sup>1</sup>

ثانيا: الموقف الإيجابي للإدارة اتجاه جماعات العمل غير الرسمية:

يتمثل هذا الموقف في الاعتراف بجماعات العمل غير الرسمية، وتوفير الجو المناسب لها لتعمل بحرية و بروح معنوية كبيرة، وإذا كان العمال يشكلون جماعات غير رسمية فإن تكوين الجماعات يعتبر بصفة عامة لصالح المؤسسة والإدارة، ومن الأفضل في معظم الأحيان أن تتعامل الإدارة مع جماعات العمال والموظفين وليس مع الأفراد، فالجماعات المتماسكة تظهر فيها روح العمل الجماعية بصفة أكبر، وكذلك فإن مستوى الرضا الاجتماعي والمعنويات تكون في المجموعات المتماسكة، لذلك من الأفضل للإدارة أن تشكل جماعات عمل مستقرة، وتساعد العمال على الانضمام إليها، ويضيف الجليلي بأنه ينبغي على الإدارة أن تنسق عمل الجماعة، بحيث يرتبط العمال ببعضهم بدلا من أن تعمل على تفريق وحدتهم، وبهذا الصدد نجد أن "كيث ديفيز" قد حدد أربعة إجراءات أساسية تستطيع الإدارة بواسطتها أن تؤثر على الجماعات والتنظيمات غير الرسمية، وتجعل أهدافها تتحدد مع أهداف الإدارة، وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- 1- أن تجعل العاملين يعرفون أن الإدارة تتقبل التنظيمات غير الرسمية وتتفهمها.
- 2- أن تضع في اعتبارها تأثير التنظيم غير الرسمي عندما تقدم على فعل ما.
- 3- أن تعمل على تكامل اهتمامات الجماعات غير الرسمية مع اهتمامات الإدارة.
- 4- أن تعمل على عدم تهديد الأنشطة الرسمية للتنظيمات غير الرسمية بصفة عامة.

<sup>1</sup> خشيم مصطفى عبد الله أبو قاسم، "مبادئ علم الإدارة العامة"، الجامعية المفتوحة، ط2، طرابلس، ص305.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص306.

## المبحث الرابع: أبعاد جماعات العمل غير الرسمية

جماعات العمل غير الرسمية كأساس في المنظمة تكون بالفطرة غالبا، أي أنها عفوية النشأة والخصائص، وهو ما يميزها عن جماعات العمل الرسمية، وبهذه الخصائص يحافظ على استمراره ويواصل وظائفه ويحقق أهدافه، فإذا أردنا التمييز بينها فإننا نلاحظ وجود نوعين من هذه الخصائص، الأولى ذات طابع تنظيمي العفوي بمعنى التي تحمل نفس خصائص جماعات العمل الرسمية (التنظيم الرسمي) كالأهداف، الاتصال، الهيكل التنظيمي، القيادة، على اختلاف النوع الثاني المتمثل في الخصائص الاجتماعية التي تتفرد بها جماعات العمل غير الرسمية عن غيره كالتعاون، التماسك الاجتماعي.

## المطلب الأول: أهداف جماعة العمل غير الرسمية

تعتبر الأهداف أهم خاصية تتميز بها جماعات العمل غير الرسمية عن غيرها من جماعات العمل في المنظمة، لذا يسيطر أعضاؤها فيما بينهم هدف أو مجموعة من الأهداف بشكل عفوي غالبا وقد تكون علنية إذا تطلب الموقف ذلك.

إن أهداف الجماعات متعلقة ومرتبطة بالوعي الذي يمكن لأعضائها التوصل إليه، بل هي نتيجة مجموع تصوراتهم الفردية، فهي إذن أهداف مرغوبة من طرف الكل أو الأغلبية على الأقل، قد تكون هذه الأهداف مكتوبة أو شفوية بمعنى تظهر في أفعال وتصرفات الجماعة، كما قد توافق الأهداف الرسمية للمنظمة وقد تعارضها، كما أن هذه الأهداف تتسم بالمرونة والقابلية للتغيير حسب الظروف التي يعيشها أعضاء جماعة العمل غير الرسمية، وكلما زادت أهمية الهدف من ناحية ومدى الإجماع عليه من ناحية أخرى كلما زاد قوة في أدائه وتماسكه.<sup>1</sup>

ومن بين أهداف جماعات العمل غير الرسمية ما يلي:

- 1- الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ أو كبار الموظفين للحصول على مكاسب شخصية، مادية أو معنوية، كالحصول على الترقية والمكافآت المالية وغيرها.
- 2- لسد الفراغ في الأمور التي تعجز المنظمة عن ملئها، فإذا كانت المنظمة بطيئة في توصيل المعلومات إلى الأفراد أو يخفيها عنهم فإن جماعات العمل غير الرسمية تقوم بتوصيل المعلومات إلى الأفراد التنظيم بسرعة بواسطة الإشاعات.
- 3- الرغبة في تكوين الصداقات مع الآخرين وإنشاء علاقات متبادلة والقضاء على الإحساس بالعزلة.

<sup>1</sup> Nicole Aubert et Autres, "Management Aspect Humain Et Organisationnel", Puf, 6ème ed, Paris, 1999, page 76.

4- الرغبة في توفير الأمن والحماية، يغطي انتماء الفرد للجماعة حاجاته للأمن والحماية من مصادر التهديد الخارجي، فهم يتحدون ويقاومون بشكل جماعي الأخطار التي تهدد حقوقهم المادية والمعنوية كالقرارات التعسفية للإدارة أو السلوك القيادي الاستبدادي.

5- الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية فقد تجد المجموعة أن الرواتب والعلاوات والإجازات غير مناسبة ولذلك تعمل على تحسين أوضاع أفرادها، فترسل من تراه مناسباً ليمثلها أمام الإدارة وليطلب بتحسين الأوضاع وتحاول تحقيق مزيد من المكاسب.

6- الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح والإرشاد، ومن الأسباب التي تدعو إلى انتماء بعض أفراد التنظيم للجماعات غير الرسمية حاجاتهم إلى سد القصور في كفاءاتهم في العمل فيلجئون إلى الحصول على المساعدة والنصح والمشورة من أفراد الجماعة الآخرين مما يساعد في رفع كفاءاتهم وتحسين نوعية أعمالهم.<sup>1</sup>

7- وإذا تعارضت أهداف جماعات العمل غير الرسمية مع أهداف المنظمة، فهذا يقود إلى عدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد وأحياناً الانقلاب على الإدارة، ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة، وتنقل بسرعة مثل خفض سياسة الحوافر، والاستغناء عن بعض العاملين، والدعاية السيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد وقد يسعى الأفراد داخل جماعات العمل غير الرسمية إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف.

وتفرز جماعات العمل غير الرسمية أيضاً عدد من المشكلات الجانبية داخل بيئة العمل ومنها ضعف التأثير تجاه المنظمة، والميل إلى العنف والقوة وعدم الثقة بالنفس وسرعة الغضب وعدم ملك النفس، وقابلية التشكيك في توجيهات المؤسسة، ومن المشكلات الناجمة عن تفشي جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسات افتعال المشكلات مع المخالفين للرأي، وعدم الالتزام بخطة المؤسسة، وعدم الاعتراف بالخطأ، وانتشار سوء الظن بالآخرين، وكثرة الخصومات مع غياب الرقابة الجدية للأفراد، وعدم الامتثال لأوامر المدير المسؤول، وبث روح التمرد والإحباط داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: القيادة غير الرسمية

كان هناك ظن مفاده أن الأفراد في الجماعات غير الرسمية يحظون بنفس المستوى من المكانة والتأثير فيها، لكن الحقيقة غير ذلك، حيث أنه لا تخلو أية جماعة عمل غير رسمية من قائد، إذ يعتبر المحرك الأساسي لها، فلكل

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور، "أصول التنظيم والأساليب"، دار الشروق، جدة، 1987، ص ص 264-265.

<sup>2</sup> إدارة التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية، عبر الموقع الإلكتروني التالي:

<http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad%2827%29/372.htm>, 15/03/2022, 23:30.

جماعة مهما كان نوعها سواء كانت جماعة لعب جماعة الحي، أصدقاء أو جماعة العمل غير الرسمية كل لها قائدها يتولى مجموعة من المهام فيها.<sup>1</sup>

ويمكن تعريفها بأنها النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الأفراد حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب فيه كما أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على الأفراد لإقناعهم ودفعتهم إلى المساهمة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني غير الرسمي.<sup>2</sup>

فالقيادة غير الرسمية هي التي تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المترابطة التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا، أو يمكن أن تقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

ومن الأرجح أن المنظمات الناجحة هي التي تستفيد من مؤهلات القيادات غير الرسمية في نشاطاتها المختلفة وهذا بمنحهم مراكز رسمية وكسب ولائهم وعدم الدخول معهم في صراعات تضر بالتنظيم الرسمي ككل.<sup>3</sup>

كما تشير القيادة غير الرسمية إلى قدرة الفرد على أن يُنظر إليه على أنه قائد بسبب سمعته ومصداقيته وتأثيره في مكان العمل، ويرى العاملون داخل المنظمة أن القادة غير الرسميين يستحقون المتابعة أو الاستماع إليهم، في حين أن القادة غير الرسميين لا يشغلون مناصب قوة داخل مؤسستهم ولا يتحكمون فيمن يتبعهم، ورغم ذلك لا يزال بإمكانهم التأثير على من حولهم، وتعتمد قدرتهم على القيادة على مستوى الاحترام والثقة بالآخرين في مكان العمل، كما تأتي قدرتهم على ممارسة التأثير من مساعدة أقرانهم في الوصول إلى أهدافهم وتلبية احتياجاتهم.

يقدم القادة غير الرسميين العديد من الفوائد لمؤسسة الشركة وموظفيها، بغض النظر عن الصناعة التي يعملون فيها، فإذا دفعوا أفراد الجماعة للعمل بجدية أكبر، فيمكنهم تحسين إنتاجيتهم مما يساعد الشركة بعد ذلك على تحقيق أهدافها بوتيرة أسرع، بمعنى آخر لديهم القدرة على زيادة كفاءة جميع المجموعات التي يقودونها، وعليه يمكن

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد أرشوان، "علم اجتماع التنظيم"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 125.

<sup>2</sup> سيف الإسلام محمد، "التنظيم غير الرسمي في المنشآت الصناعية الجزائرية عوامله وعوامله ووظائفه - دراسة ميدانية في وحدة عميروش التابعة للشركة الوطنية للمطاحن و مصانع السميد و العجين الغذائي -"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، الجزائر، 1986، ص 99.

<sup>3</sup> هبال عبد المالك، "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص 29.

القول أن القادة غير الرسميين يتمتعون بتأثير كبير على أفراد المنظمة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا ويلعبون دوراً هاماً في حل الصراعات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

عادةً ما يكون للقادة غير الرسميين مجموعة معينة من السمات التي تساعدهم على كسب هذا اللقب، ويرى "Fiedler" أن شروط ومواصفات القائد غير الرسمي تكمن في:

1- البنية الهيكلية لحوافز القائد: وهنا نجد جزأين من التحفيز الذي يقدمه القائد لجماعته وهي اهتمامه بعلاقاته مع أعضائها والقيام بمهمته كقائد.

2- قدرة القائد على السيطرة على الأوضاع: فهناك عوامل موضوعية يتدركها القائد من خلال وضعيته في الجماعة والتي تؤثر على قدرته في قيادتها.

إن للقيادة غير الرسمية سمات تميزها عن القيادة الرسمية فهي تحظى بالقبول والفعالية أكثر من الأخيرة، ولذلك يوصي الكثير من علماء الاجتماع والإدارة بضرورة استعانة المديرين بهذه القيادة غير الرسمية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية أو على الأقل عدم عرقلتها من طرف التنظيم غير الرسمي.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الاتصال غير الرسمي

يعرف كل من "J.Legres et permartin" : الاتصال غير الرسمي أنه جميع الاتصالات التي تظهر خارج القنوات المخططة، إذ من البديهي تماماً أن يتبادل الناس في كل منظمة معلومات دون المرور بممرات التسلسل الإداري الوظيفي القائمة، إنها مثلاً: الأحاديث المختلفة، المقابلات الطارئة والنقاشات في مطعم المنظمة.<sup>3</sup>

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية فهو يشكل شبكة من الاتصالات تتخطى القواعد الرسمية التي تحددها المؤسسة، فهو يشمل جميع الاتجاهات وكل الأطراف بشكل عفوي، بناءً على علاقات تكون فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية سبب الترابط بين أعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> Indeed Editorial Team, "Informal Leadership: Definition and How To Become an Informal Leader", Via the website: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/informal-leadership>, Date 17/03/2022, 19:00.

<sup>2</sup> Fred E.Fiedler, "The contingency Model And The Dynamics Of Leadership Process", Advices Experimental Social Psychology , Academic Press , New York , 1978,Page 91.

<sup>3</sup> Legeres, J, Permartin. D, "Pratiques Des Relation Humaines Dans L'entreprise ", Les Editions D'organization, Paris, 1981, page 151.

ويحدث هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط والصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد.<sup>1</sup>

ويمتاز بسرعة وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر في قبل بثه في القنوات الرسمية وتتمثل خصائصه فيما يلي:

-انتشاره بسهولة في المنظمة.

-تعبير تلقائي وعفوي ويؤدي إلى إشباع نفس داخلي أفضل من الرسمي.

-يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.

-اعتماد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.<sup>2</sup>

تستند الاتصالات غير الرسمية إلى العلاقات الشخصية أو غير الرسمية مثل الأصدقاء والأقران والعائلة وأعضاء النادي وما إلى ذلك، وبالتالي فهي خالية من القواعد التنظيمية التقليدية والإجراءات الشكلية الأخرى، في سياق الأعمال يُطلق على الاتصال غير الرسمي اسم "شجرة العنب" حيث يصعب تحديد بداية ونهاية الاتصال.

يتميز الاتصال غير الرسمي بقناة اتصال غير محددة، مما يعني أنه لا توجد سلسلة قيادة محددة تتدفق من خلالها المعلومات، وغالبًا ما ينشأ هذا التواصل من العلاقات الاجتماعية التي ينشئها الفرد مع أشخاص آخرين على أساس المصلحة المشتركة أو الميول أو الكراهية.

هناك أربعة أنواع من شبكات الاتصالات غير الرسمية (Grapevine) التي توضح كيفية تسهيل الاتصال ويمكن توضيحها فيما يلي:<sup>3</sup>

-النوع الأول (Single Strand Network) سلسلة الحبل الواحد: في ظل نمط الاتصال هذا، تتدفق المعلومات من شخص إلى آخر في الشبكة، على سبيل المثال يقوم شخص ما بإعطاء معلومات إلى شخص آخر يقوم بإيصالها إلى الشخص التالي وبالمثل سيقوم الشخص الثالث أيضًا بإيصال نفس الرسالة إلى الشخص التالي في الشبكة وما إلى ذلك وهذا النوع من السلاسل أقل موثوقية ودقة لتمرير الرسالة، وهنا عملية الاتصال خطية.

<sup>1</sup> راغب أحمد الخطيب، "إدارة المؤسسات الاجتماعية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 235.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين"، دار الجامعة، الإسكندرية، 1990، ص 559.

<sup>3</sup> Informal Communication Network, Via the website: <https://businessjargons.com/informal-communication-network.html>, Date 20/03/2022, 21:00.

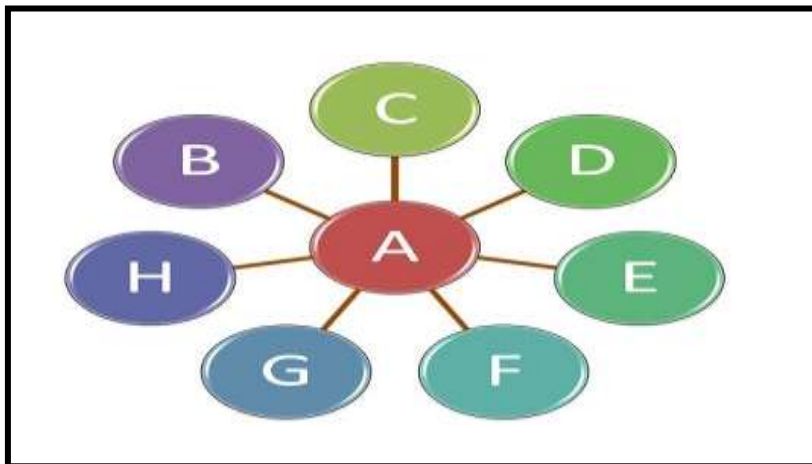
الشكل (05): سلسلة الحبل الواحد



**Source:** Informal Communication Network, Via the website: <https://businessjargons.com/informal-communication-network.html>, Date 20/03/2022, 21:00.

-النوع الثاني (Gossip Chain): القيل والقال في المنظمة: هو أفضل مثال على التواصل غير الرسمي، حيث يجتمع موظفو الأقسام المختلفة بغض النظر عن مناصبهم الهرمية ويتواصلون مع بعضهم البعض، يلي هذا النوع الاحتياجات الاجتماعية للناس ويسهل العلاقات الرسمية من خلال ملء الفجوات وحتى جمع الأشخاص المختلفين الذين لا يقعون تحت التسلسل القيادي المشترك، بمعنى آخر هناك فرد يجبر جميع الأعضاء الآخرين في الشبكة مباشرة بالرسالة، إنه عمومًا الشخص المركزي الذي يسعى وينقل المعلومات إلى كل ما حصل عليه وفي غالب الأحيان يكون القائد غير الرسمي، وهنا يتواصل كل شخص في الشبكة مع بعضهم البعض بشكل غير رسمي وغالبًا ما تُستخدم هذه الشبكة عندما يكون الموضوع غير مرتبط بطبيعة الوظيفة.

الشكل (06): شبكة القيل والقال

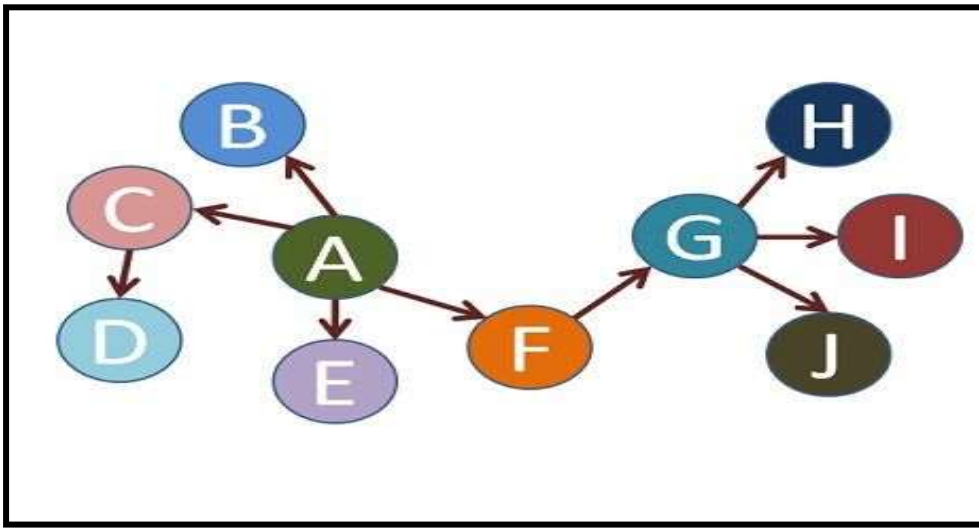


**Source:** Informal Communication Network, Via the website: <https://businessjargons.com/informal-communication-network.html>, Date 20/03/2022, 21:00.



-النوع الثالث (Probability Chain Network) شبكة سلسلة الاحتمالات: تنتقل المعلومات بشكل عشوائي من الأشخاص إلى الأشخاص، فلنفترض أن هناك فرد يعمل كمصدر للرسالة يختار أي شخص بشكل عشوائي في شبكته لتوصيل الرسالة، سيقوم هذا الشخص الثاني مرة أخرى باختيار شخص آخر بشكل عشوائي ويمرر الرسالة إليه، وبالمثل يتدفق الاتصال إلى أشخاص مختلفين يتم اختيارهم عشوائيًا، وهنا يختلف مصدر المعلومات لكل عضو في الشبكة، ويُستخدم هذا النمط من الاتصال عندما تكون المعلومات مثيرة للاهتمام ولكنها ليست مهمة.

الشكل (07): شبكة سلسلة الاحتمالات:

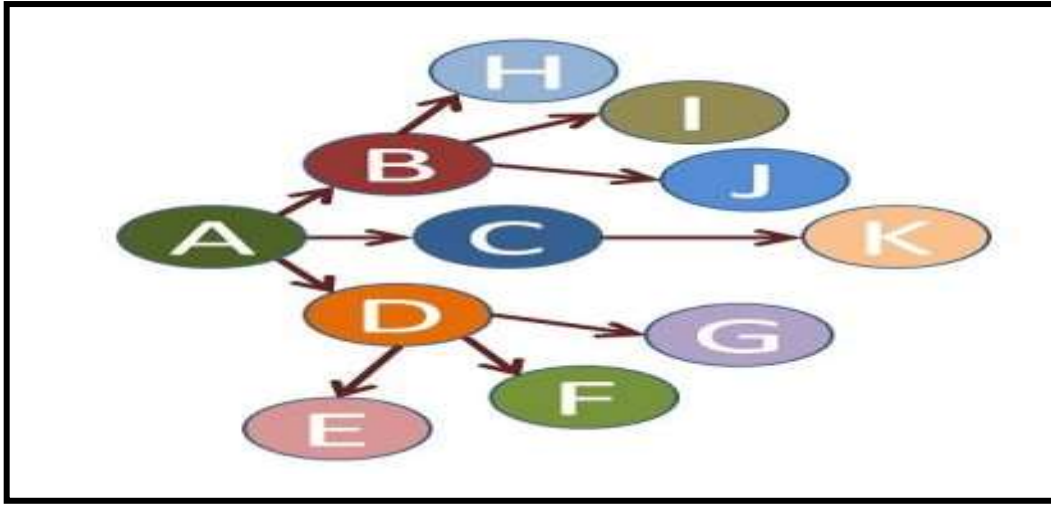


Source: Informal Communication Network, Via the website: <https://businessjargons.com/informal-communication-network.html>, Date 20/03/2022, 21:00..

-النوع الرابع (Cluster Chain Network) شبكة سلسلة الكتلة: في شبكة سلسلة الكتلة يوجد فرد يعمل كمصدر للرسالة، ينقل المعلومات إلى مجموعة محددة مسبقًا من الأفراد، منهم عدد قليل من الأفراد يوجهون نفس الرسالة مرة أخرى إلى مجموعة أخرى مختارة من الأفراد، وبنفس الطريقة تستمر السلسلة، وتصل الرسالة إلى الجميع في الشبكة، وهذا النمط مشابه لشجرة الهاتف، حيث يتصل شخص واحد بشخصين آخرين، ثم يتصل هذان الشخصان بثلاثة أشخاص آخرين، ومرة أخرى يتوقع من هؤلاء الأشخاص الثلاثة الاتصال بثلاثة أشخاص آخرين، وبالمثل يتم نقل المعلومات إلى جميع الأشخاص المتصلين بشبكة الهاتف، وهذا هو الشكل الأكثر شيوعًا لشبكة الاتصال غير الرسمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Informal Communication Network, Via the website: <https://businessjargons.com/informal-communication-network.html>, Date 20/03/2022, 21:00.

الشكل (08): شبكة سلسلة الكتلة:



**Source:** Informal Communication Network, Via the website: <https://businessjargons.com/informal-communication-network.html> ,Date 20/03/2022, 21:00.

#### المطلب الرابع: الهيكل غير الرسمي

هناك خلف كل هيكل رسمي هيكل غير رسمي أو هيكل الظل، يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية في المنظمة، عمودية كانت أم أفقية وحتى جانبية، فالعلاقات غير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وضعية اجتماعية أو وظيفة معينة، وتتعمق بينهم تدريجياً بصورة واسعة ومتزايدة ومؤثرة، إلا أن هذا التأثير يختلف من فرد إلى آخر مما يخلق وضعيات متباينة بينهم، الأمر الذي يشكل هيكلًا خفياً لمراكز الأفراد في التنظيم غير الرسمي.<sup>1</sup>

من المثير للاهتمام أن الهيكل غير الرسمي مستقر أيضاً حيث ينشئ العاملون داخل المنظمات الرسمية معايير وأنماط سلوك غير رسمية، وهذه الأنظمة غير الرسمية ضرورية لأنه لا يمكن لأحد أن يبتكر نظاماً رسمياً يمكن أن يعمل في ظل جميع الحالات الطارئة المحتملة أو يظل متكيفاً مع التغيير، كما أن الهياكل شديدة المركزية والرسمية محكوم عليها بأن تكون غير فعالة وغير عقلانية من حيث أنها تهدر أعلى موارد المنظمة: ذكاء ومبادرة المشاركين فيها.<sup>2</sup>

ففي الهيكل التنظيمي غير الرسمي لا يكون العمل وفقاً لإرشادات مستند مكتوب يوضح القواعد واللوائح وتسلسل القيادة، بل يتم العمل من خلال نظام طوره أفراد جماعة العمل غير الرسمية الذين أثبتوا فعاليته، ويعتمد هذا الهيكل على العلاقات التي أقيمت بين الموظفين والتعاون بين الفرق والتواصل الذي يركز على تحقيق الأهداف المشتركة.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار الميسرة، ط1، عمان، 1999، ص 173.

<sup>2</sup> Informal Structure, Via the website: [https://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/encyclop/inform\\_struct.html](https://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/inform_struct.html), Date 21/03/2022, 08:00.

إذن كل منظمة تمتلك هيكل غير رسمي فريد من نوعه، لأنه يستند إلى شخصيات موظفين والتقنيات التعاونية التي تم تطويرها بمرور الوقت، وعليه يتحدد موقع الفرد في الهيكل غير الرسمي وفقا لعوامل عديدة مثل السن، الخبرة، القدرة القيادية، والقدرات الاتصالية، أو حسب الموقف على عكس الهيكل الرسمي يتعين الفرد وفقا لشهادته أو مؤهلاته.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: التماسك بين أفراد جماعة العمل غير الرسمية

يعتبر التماسك من أهم الخصائص التي تميز جماعات العمل غير الرسمية، حيث أن كل الخصائص السابقة تؤثر وتتأثر به، بل وإن قيام هذه الخاصية مشروط بقيام ما سبقتها من خصائص.

#### أولا: تعريف التماسك:

- ويعرف صلاح الدين عبد الباقي التماسك بأنه مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء جماعة العمل غير الرسمية لبعضهم البعض ومدى حرصهم على البقاء والاستمرارية فيه.

- أما "G.Madeleine" فيرى أن التماسك هو تضامن أفراد جماعة العمل غير الرسمية الناجم عن الانجذاب المتبادل أو التكامل بين الأفراد الذي يشكلونه ووحدة أهدافهم وعملهم ومعاييرهم.

- وعليه فالتماسك كفيل بتحقيق القوى الجاذبة للأفراد نحو جماعات العمل غير الرسمية، والذي يحافظ على الروح الجماعية والوحدة ونبذة التفرقة والانعزال بينهم.<sup>2</sup>

- ويفسر عبد الغفور يونس ضرورة التماسك باعتبار أن أي تنظيم رسمي يتجه نحو الاتساع، وعليه يجب أن ينمي الجانب الاجتماعي فيه، ويضرب مثلا بالحكومات الرسمية حينما تكبر فيجب توسيع وتكبير الوظائف الاجتماعية والدينية للدولة للحفاظ على تماسك البنية المجتمعية فيها.

لا تخلو القرارات من بعدها الاجتماعي، ومن هذا المنطلق فإن التماسك هو رهينة التعامل بين أعضاء المنظمة بشكل لا يتقيد جذريا بالرسميات والقوانين ويتعدى ذلك إلى تقوية مستويات القبول بين الأفراد ويوحدتهم رغم القرارات المتخذة وهنا تكمن أهمية جماعات العمل غير الرسمية وما تنتجه من قرارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Sampson Quain, "Basic Types of Organizational Structure: Formal & Informal", Via the website:

<https://smallbusiness.chron.com/basic-types-organizational-structure-formal-informal-982.html>, Date

21/03/2022,09:00.

<sup>2</sup> أحمد خليلي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد أرشوان، مرجع سبق ذكره، ص 198.

ثانياً: عوامل تماسك جماعات العمل غير الرسمية:

و يمكن توضيحها في الجدول التالي: " M. Wallace et A.Sizlay":<sup>1</sup>

الجدول (01): عوامل تماسك جماعات العمل غير الرسمية

عوامل مساعدة على التماسك:	عوامل معيقة للتماسك:
تجانس أفراد الجماعة.	لا تجانس بين الأفراد.
إنفاق حول أهداف الجماعة.	عدم الاتفاق حول الأهداف.
تهديد خارجي.	لا وجود للتهديدات.
منافسة بين الجماعات.	تنافس داخل الجماعة الواحدة.
حجم صغير.	حجم كبير.
نجاح الجذب الشخصي للأفراد.	إخفاقات، تجارب فاشلة.
اتصال وتفاعل كثيف وجيد.	قلة التفاعلات والاتصال.
دوران عمل منخفض.	دوران عمل مرتفع.
تقييم مفضل من الجميع.	هيمنة من طرف عضو أو أكثر.

Source : Nicole Albert et Autres, " Management Aspect Humain et Organisationnels ", Puf, 6ème Ed, Paris, 1999, Page 26.

### المطلب السادس: التعاون

يعتبر التعاون عملية اجتماعية أو مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي، وهو بذل الفرد أقصى جهد مع أعضاء جماعته لتحقيق هدف مشترك يكافأ عليه جميع الأعضاء بالتساوي، ويكون الاعتماد بين أفراد الجماعة متبادلاً وإيجابياً، و لا شك أن الفرد حين يقرر التعاون مع الآخرين لتحقيق هدف معين يكون مدفوعاً إلى ذلك لإدراكه أنه لا يستطيع وحده تحقيق ذلك الهدف منفرداً، ونستنتج من ذلك أن التعاون ظاهرة ليست دائماً اختيارية، بل في أغلب الوقت يضطر الفرد لممارستها، ورغم أن التعاون عملية اجتماعية إلا أنه يستجيب مع بعض الدوافع الفطرية الكامنة في الطبيعة البشرية ، وقد يحدث أن يقدم كل عضو عملاً منفرداً يختلف عن عمل الآخرين، كما أنه علاقة تبادل تتميز بدوامها لمدة زمنية معينة، وكذا بعدم المساواة بين الأطراف المعنية لهذه العملية، وما يتم تبادله بين الأطراف المتعاونة هو الإمكانيات والامتيازات التي يمتلكها طرف دون الآخر والذي هو في نفس الوقت في حاجة إليها من أجل تحقيق أهدافه الجماعية أو الفردية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nicole Albert et Autres, Ebid, Page 268.

<sup>2</sup> مجيد جاسم، "الإدارة العامة"، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2001، ص42.

## خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول ان جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد الذين يعملون في نفس المنظمة وترابطهم علاقات احترام وثقة متبادلة ويشتركون في نفس المبادئ ويعملون بصفة دائمة ومستمرة من أجل تحقيق أهداف الجماعة وكذلك من أجل إشباع حاجات أعضائها من خلال تعاونهم وتفاعلهم، للجماعة تأثير كبير وواضح على المنظمة وأدائها؛ ذلك لأن العمل في المنظمات يكون في شكل جماعات.

وتنقسم جماعات العمل إلى جماعات رسمية التي تتكون من الموظفون وتعمل ضمن اللوائح والقوانين التي تضعها المنظمة أي وفق الهيكل التنظيمي الرسمي ويشرف عليها قائد رسمي الذي عادة يكون المدير أو رئيس قسم أو مصلحة في المنظمة تجمعهم علاقات عمل لتحقيق أهداف المنظمة بمعنى تطابق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

ومن غير ممكن وجود جماعات رسمية دون غير رسمية التي تمثل النوع الثاني فلا يمكن لإحدهما العمل دون الأخرى، وهي عبارة عن علاقات اجتماعية أو مصلحة التي تجمع أعضاء الجماعة على اختلاف مستوياتهم وينظم إليها الأفراد بصفة اختيارية ويتم انسحاب منها بنفس الطريقة، وتتجلى أهميتها بصفة أساسية في الحد من ضغوط العمل كما تشبع الحاجات الاجتماعية والنفسية للموظفين ويبرز قدراتهم وطاقتهم الكامنة، أما عيوبها هو انتشار الشائعات وعليه القيام بالاحتجاجات التي تشتت العاملين عن أداء واجباتهم، بالإضافة إلى مقاومة التغيير الذي يستدعي بقاء المنظمة في نفس الوضع وعدم تطورها لمواكبة المنافسين و التغييرات السريعة في بيئة الأعمال.

وتجمع جماعة العمل غير الرسمية أهداف مرغوبة من قبل أغلبية جماعة أو كلها وتكون قابلة للتغيير حسب الظروف الداخلية أو الخارجية وكلما زادت قوة العلاقات والتعاون والاتصال الدائم بين أعضاء الجماعة كلما أكسبها خبرات تساعد على نضجها وفعاليتها وبالتالي تسهل تحقيق أهدافها.

وقد تكون أهداف جماعة العمل غير الرسمية متوافقة مع أهداف المنظمة وهو ما تطمح إليه المنظمة لأن هاته الجماعة ستساهم في شكل كبير في الاستمرارية والبقاء لها، أما في حالة تعارض أهدافها مع أهداف المنظمة يظهر دور المدير في المعالجة الفورية وبناء علاقة قائمة على الاحترام والثقة بين المدير والقادة غير الرسميين لمحاولة سد حاجات وتلبية رغبات العاملين برحاء عملهم لصالح المنظمة وتحقيقاً لأهدافها وغاياتها المستقبلية وهو ما ينتج عنه التفوق على المنافسين.

## الفصل الثاني

الضغوطات التنظيمية وعلاقتها بجماعات

العمل غير الرسمية

**مقدمة الفصل:**

أصبح الفرد في عصرنا الحالي يعيش في بيئة شديدة التعقيد من أبرز مميزات التغيير السريع والمستمر الذي يصعب مواكبته في كافة مجالات الحياة، الشيء الذي أدى بمعظم الناس أن تواجه شتى أنواع الضغوط سواء في الحياة المجتمعات أو المنظمات، خاصة الضغط الوظيفي الذي يحمل في طياته انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم، فقد تخلف آثار نفسية واجتماعية وتنظيمية عليهم، إذ كثيرا ما يواجه العاملون في المنظمة مواقف وظروف عديدة يتعرضون خلالها لحالات من الاضطرابات والقلق، والخوف، والاحباط، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم ويحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية التي تربط بنوعية الموارد البشرية وقدرتها على إنجاز المهام المسندة إليهم على أكمل وجه.

ففي الأونة الأخيرة عاش العالم أزمة صحية صعبة وخطيرة ألا وهي جائحة كورونا التي خلفت العديد من الآثار السلبية خاصة على المنظمات التي سببت لها الكثير من العراقيل في إنجاز أعمالها، هذا ما أسفر عنه الكثير من الضغوط التي من شأنها تهديد حياتها واستمراريتها.

## المبحث الأول: ضغوطات العمل التنظيمية

يعاني نسبة كبيرة من العاملين من ضغوط العمل التنظيمية، التي يصعب استبعادها أو القضاء عليها كلياً من المؤسسة، قد تكون نابعة من عدة مصادر مختلفة، تحدث نتيجة تفاعل الفرد مع المتغيرات البيئية، مما يجعل هذه الضغوط صفة ملازمة أثناء عملية التكيف إزاء هذه المتغيرات، لذا فمن الضروري القيام باستراتيجيات تقلص من أثارها السلبية وتبقي على إيجابياتها.

## المطلب الأول: مفهوم ضغط العمل وعوامل تطوره

اختلف الباحثون في ضبط مفهوم ضغوط العمل، لذلك ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بدراسة ضغوط العمل وحاولت تفسيرها من أجل معرفة أهم عناصره ومختلف المراحل التي يمر بها.

## أولاً: تعريف الضغوط:

لغة: ترجع كلمة ضغوط (stress) إلى الكلمة اللاتينية (stringer) والتي تعني السحب بشدة (drawtight)، وقد استخدمت كلمة الضغط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراها وقسراً" وجهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد.<sup>1</sup>

إصطلاحاً: هي ردة فعل الجسم على الحوافز السيئة والتي قد يظهرها كل شخص من قوى العمل لمحاربة هذه الحوافز السيئة.

-وهي ردة فعل واعية وغير واعية على التهديدات التي تواجه الفرد سواء كان ذلك حقيقياً أم من نسج الخيال.<sup>2</sup>

-حالة نفسية تنعكس في ردود الفعل الداخلية الجسدية والنفسية والسلوكية نتيجة عن التهديد الذي يدركه الفرد عندما يتعرض للمواقف والأحداث الضاغطة في البيئة المحيطة.<sup>3</sup>

## ثانياً: المقاربة النظرية لضغوط العمل:

تعددت النظريات التي اهتمت بدراسة الضغوط وحاولت تفسير أسبابها ومن أهم ذلك النظريات التالية:

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص106.

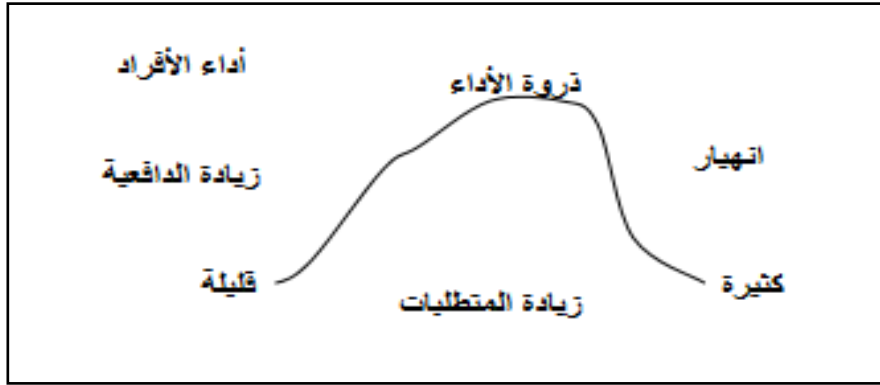
<sup>2</sup> هشام بوعبد الله، "ضغوط العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط في ظل جائحة كورونا"، مجلة الرسمية، المجلد 02، العدد 02، جامعة الخلفة، الجزائر، ديسمبر 2021، ص113.

<sup>3</sup> شلابي عمار، "أثار ضغوط العمل على أداء العاملين"، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 09، العدد 18، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2019، ص60-61.



**1- نظرية هيب: "Hebbian theory" 1949:**

في هذه النظرية درس هب العلاقة بين الأداء الخاص بالمدير، والمتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوطات العمل، فوجد أن الأداء يتأثر بمقدار متطلبات الأفراد سواء قليلة أو كثيرة، حيث أكد هب أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل، وأن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا من الحوافز، ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد في الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق، وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وتقل قدرته على الأداء بوجه عام، وقد تؤدي الزيادة المستمرة في المتطلبات والزائدة عن قدرات الفرد إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء ككل، وبالتالي تؤدي إلى الإجهاد النفسي وما يتبعه من أعراض كالانطواء والإثارة لأتفه الأسباب وعدم القدرة على الأداء.

**الشكل رقم (09): نظرية هيب: "Hebbian theory"**

المصدر: ابن خرورجير الدين، "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية"، رسالة ماجستير

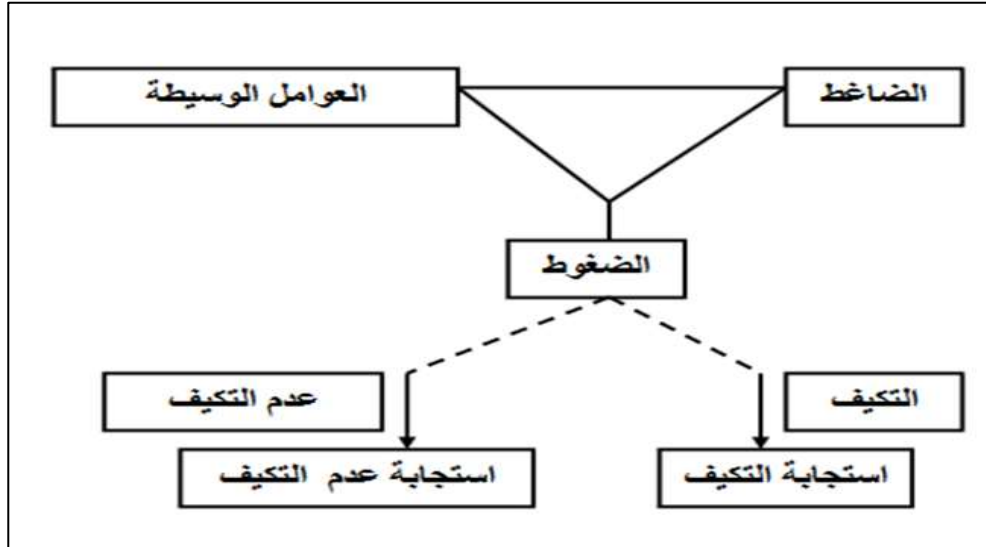
تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص41.

**2- نظرية هانز سيللي "Hans Seley" 1956:**

تنطلق نظرية هانز سيللي الذي كان تفسيره للضغط فيزيولوجيا بحثا بحكم تخصصه كطبيب من مسلمة مفادها أن الضغط متغير تابع وليس مستقلا وهذه استجابة لعامل ضاغط، ومن خلال ذلك يمكن معرفة وضع الشخص وتمييزه على أساس نوعية استجابته للبيئة الضاغطة، فهذا الشخص يستجيب لبيئة الضغط بنمط معين من الاستجابة، ويمكن الاستدلال من خلالها على أن الشخص واقع تحت تأثير عامل بيئي مزعج، ومن خلال هذا اعتبر سيللي أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط مشتركة بين جميع البشر وهدفها هو المحافظة على الحياة

الطبيعية المتوازنة، واتجه سيلي إلى تحديد قدرات التكيف العام من خلال ثلاث مراحل دافعية ضد الضغط وهي الفرع ثم المقاومة والإجهاد.<sup>1</sup>

الشكل رقم (10): نظرية هانز سيلي "Hans Seley":



المصدر: المرجع نفسه، ص41.

### 3- نظرية لازاروس " Lazarus " 1970:

تعرف نظريته بنظرية التقدير المعرفي، وقد نشأت نتيجة للاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي والتقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث أن تقدير كم التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تقدير الموقف، ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها: العوامل الشخصية، العوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية، والعوامل المتصلة بالموقف نفسه، وتعرف نظرية التقدير المعرفي "الضغوط" بأنها تنشأ عندما يوجد تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه في مرحلتين هما:

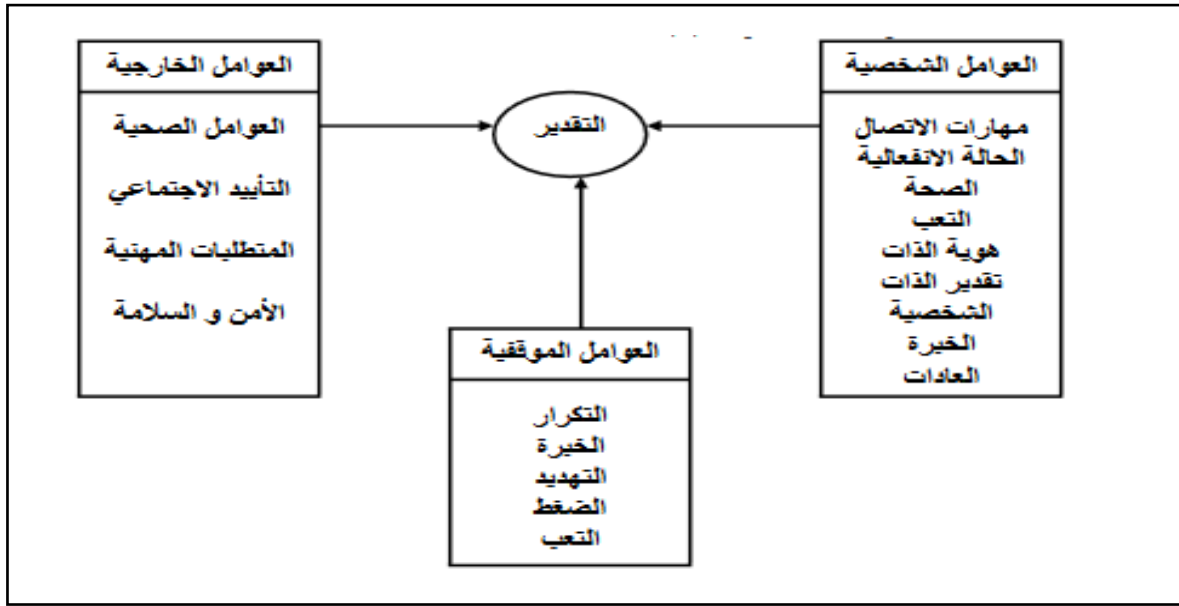
-المرحلة الأولى: وهي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط.

-المرحلة الثانية: وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابن خورور خير الدين، "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية"، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص40-41.

<sup>2</sup> فاروق السيد عثمان، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص100.

الشكل رقم (11): نظرية لازاروس " Lazarus":

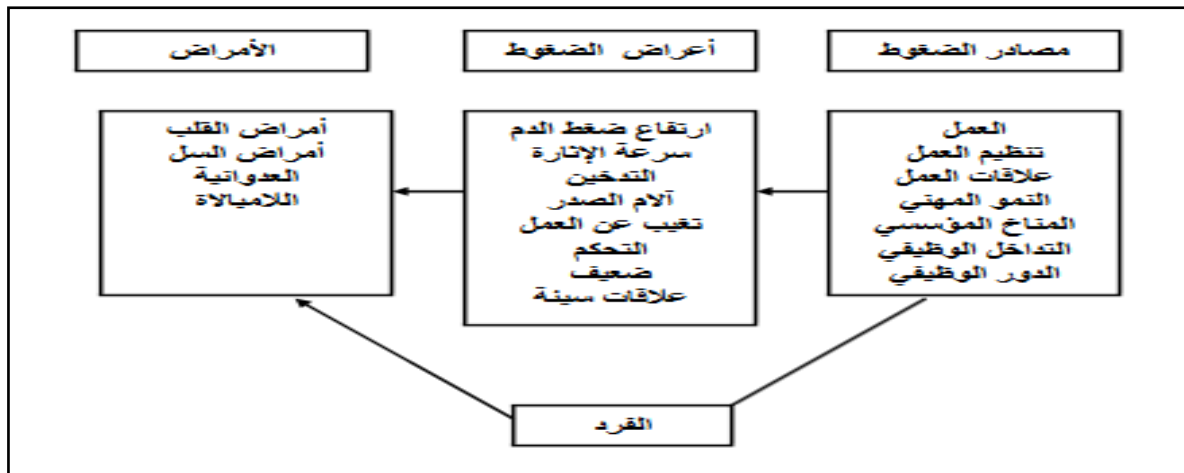


المصدر: فاروق السيد عثمان، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص100.

4-نظرية مارشال " Marshall" 1976:

وفي هذه النظرية يحدد مارشال العوامل السببية للضغوط في العمل، والأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لضغوط العمل، وهي أعراض خاصة بالفرد تؤدي به في النهاية إلى أمراض القلب، وأعراض خاصة بالمؤسسة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث.<sup>1</sup>

الشكل رقم (12): نظرية مارشال " Marshall":



المصدر: المرجع نفسه، ص101.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص101.

## 5- نموذج بيرى "Berry" 1998:

يرى Berry 1998 أن نماذج النظرية السابقة عامة في تفسير الضغوط وتأثيرها على الفرد وهي نمطية للفكر المرتبط بالضغوط وهي تعتبر مكتملة لبعضها، فجميعها يشمل تفاعل بين الفرد والبيئة، إذ أن أحداث الحياة تعتبر ضاغطة فقط إذا عاشها الفرد على أنها كذلك، وهذا يعتمد على خبراته السابقة وقدراته وطرقه المحددة لرؤية العالم والتفاعل معه.

جميع النظريات تعرف الضغط على أنه ظاهرة فيزيولوجية، والاستجابة الفيزيولوجية تعتمد على:

- ما إذا كان الفرد يدرك أو لا يدرك ظرف أنه مهدد.

- طريقة المواجهة وهي خاصية فيسيولوجية للفرد.

- المدى الذي تتعرض فيه أجهزته الفيسيولوجية وأعضائه للخطر.

- التعليم السابق لاستراتيجيات المواجهة التي من المحتمل أن تؤثر في الاستجابة الفيسيولوجية والضغط الخاص المرتبط بالمرض الذي ينتج عنه، وقد قدم بيرى نموذجاً للضغوط وتأثيرها.

فهذا المنظور العام يوضح التفاعل بين الفرد والبيئة يحدد ما إذا كان حدثاً ضاغطاً سيحدث أم لا، وأن الاستجابة ترتبط بالحدث الضاغط عن طريق خط مزدوج ليؤكد على العلاقة بين هذه المفاهيم، فالحدث في الاستجابة الضاغطة يمكن أن ينتج عنها: المواجهة، المرض، أو الاضطراب السلوكي فتفاعل الفرد والبيئة: يحدد ما إذا كان الحد الضاغط سيقع أو لا، وتتكون البيئة من الظروف الطبيعية والاجتماعية وتشمل الفرد ومتغيرات الشخصية والادراك والتعلم الذي يحدث خلال الخبرة، وهذه المتغيرات مسؤولة عن الفروق الفردية في كيفية تقييم الناس للمواقف على أنها مهددة أم لا، وترتبط الاستجابة الفيسيولوجية بالحدث الضاغط بخط مزدوج لتأكيد على أن الاستجابة مرتبطة بالنتائج، وهذه النتائج يمكن أن تؤثر على صحة الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مغزي أميمة، "المقاربات النظرية المفسرة للضغوط النفسية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أبريل 2018، ص 660-661.

من خلال التعريفات والنظريات السابقة فإنه يمكن صياغة التعريف الإجرائي حول ضغوط العمل التنظيمية التي هي مجموعة من المثيرات المادية أو النفسية أو المعنوية التي يتعرض لها العاملون في بيئة العمل والتي تتجاوز طاقاتهم وإمكانياتهم، ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوكياتهم، بسبب حدوث اختلالا نفسيا أو عضويا لديهم كالتوتر والعصبية والقلق الدائم إضافة إلى أعراض تنظيمية كارتفاع معدل دوران العمل وتدني الجودة.

### ثالثا: عناصر ضغوط العمل:

يرى سيرلاقي ووالاس أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمة هي: <sup>1</sup>

**1-عنصر المثير:** ويحتوي هذا العنصر على القوى المسببة للضغط والتي تقتضي إلى الشعور بالضغط النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

**2-عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد اتجاه الضغط، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

**3-عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له.

### رابعا: مراحل ضغوط العمل:

للضغوط أربع مراحل وهي: <sup>2</sup>

**1-مرحلة التعرض للضغوط:** ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن تستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

-زيادة ضربات القلب، توتر الأعصاب، الضحك المستيري، سوء استغلال الوقت، التعرض للحوادث، الحساسية للنقد.

<sup>1</sup> خالد عيادة نزال عليمات، " ضغوط العمل وأثرها على الأداء"، دار الخليج، ط1، عمان، 2011، ص53-54.

<sup>2</sup> فراس حاج محمد، " أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي دمشق"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2016، ص18-19.

**2-مرحلة رد الفعل أو التعامل مع الضغوط:** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد اتجاهين: إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها أو التخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل إلى ضغوط.

**3-مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:** عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمونات من أجل رفع نسبة الكوليسترول في الدم لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من أجل الاستجابة، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما يحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في الحالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

**4-مرحلة التعب والإنهاك:** ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر، من أهمها:

-الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بأمراض نفسية مثل النسيان المتكرر والسلبية والإكتئاب، وكذا الإصابة بالأمراض العضوية مثل قرحة المعدة والسكري وارتفاع ضغط الدم.

### المطلب الثاني: مصادر ومؤشرات ضغوط العمل

عند التركيز على الضغوط في حقيقتها وطبيعتها يجب تحديد مصادرها ومثيراتها وأهم المؤشرات التي تدل عليها.

#### أولاً: مصادر ضغوط العمل:

إن العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة فمن هذه العوامل ما هو ناشئ عن العمل الذي يمارسه الفرد، كما ان حياة الفرد الخاصة قد تتسبب في الضغوط التي يواجهها الفرد، الأمر الذي يؤدي إلى تصعيد درجة الضغط الذي تعرض له وفيما يلي عرض لأهم مصادر ضغوط العمل:

**1-المصادر التنظيمية:**

تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل، لذلك ركز معظم الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي في دراساتهم على هذا المصدر، ويختلف مستوى ضغوط العمل من منظمة إلى أخرى تبعاً لأسباب منها حجم المنظمة، مناخها التنظيمي السائد، السياسات والإستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل وأيضاً تعدد المواقف التي تشكل مصادراً للضغط على الأفراد داخل المنظمة، نذكر هذه الخصائص في الآتي:

**1-1- دور الفرد في المنظمة:**

يعد الدور الوظيفي من المسببات الرئيسية للضغوط على الفرد في المنظمة لأنه عادة يأخذ أحد الأشكال الآتية:

**أ-غموض الدور الوظيفي:**

يرتبط غموض الدور بغياب الوضوح حول المسؤوليات المهنية للعمال ويحدث هذا عادة في حالات بداية استلام عمل جديد، الترقية..... إلخ، إن هذه التغيرات تشكل تهديداً ومنه يمكن أن تكون مصدراً للضغط خاصة في حالة استمرارية هذا الغموض، فالنتائج البحثية تؤكد على أن غموض الدور يرتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض الرضا الوظيفي، وتكرار التعبير عن الرغبة في ترك العمل، زيادة التوتر، انخفاض درجة الثقة بالنفس، وهذه بحد ذاتها مكونات من الصعب إهمالها إذا كان الهدف تقليل العوامل المسببة للضغوط، إضافة إلى ذلك فمن الناحية الفيزيولوجية توجد علاقة بين غموض الدور وارتفاع مستوى ضغط الدم.<sup>1</sup>

وكذلك نعي به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه أو أن تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره بالضغط.

ومن الطبيعي أن نجد بعض العاملين في بعض المنظمات يتعرضون لضغوطاً أكثر من غيرهم، وعادة ما تزداد الضغوط كلما زاد حجم المنظمة ونمت وتوسعت، كذلك تزداد الضغوط في المنظمات الأكثر تعقداً وفي المنظمات التي تواجه منافسة شديدة من قبل المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> علي عسكر، "ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها (الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق)"، دار الكتاب الحديث، ط2، الكويت، 2004، ص106.

**ب- صراع الدور:**

ينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الأعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد له بأنها خارج نطاق عمله.<sup>1</sup>

يحدث صراع الدور عندما تكون هناك أكثر من مطلب على العامل، ويصعب تفضيل أحده على الآخر، فعلى سبيل المثال الذي عليه أن ينفذ طلب مشرفه حول زيادة الإنتاج في قسمه وفي الوقت نفسه يكون تابعا لما ينجزه زميله من قسم آخر نظرا للعلاقة التكاملية بينهما، فإن ذلك من شأنه أن يحدث عبء العمل الذي يؤدي في أغلب الأحيان إلى انخفاض الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

**ج- عبء العمل:**

يعتبر عبء الدور أيضا من الأسباب المهمة لضغوط العمل التنظيمية، ويقصد أنه مجموعة من المهام الوظيفية التي تستند إلى المورد البشري من أجل أدائها، وقد تكون تلك المهام أكثر أو أقل مما يجب القيام به.

هناك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها، أي أنه كلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط وقد أثبتت الدراسات أن هؤلاء الأفراد يعانون من حالة توتر شديدة انعكست على صحتهم الجسدية مثل القرحة في المعدة، ارتفاع ضغط الدم ونسبة السكر في الدم.<sup>3</sup>

**1-2- طبيعة العمل:**

من الصعب أن نجد وظيفة في مجتمعنا المعاصر خالية من أي ضغوط وإن كان بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها حيث تختلف حدة هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل، فالوظيفة التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قرارات هامة في ظل ظروف عدم التأكد والوظيفة التي تتضمن قدرا من التحكم والرقابة الوظيفية التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة إليه حتى ولو كان مستوى مهاراته الشخصية عالية غالبا ما ينتج عن ممارسة هذه الوظائف على مستوى عال من الضغط.

<sup>1</sup> عيسى إبراهيم المعشر، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 20.

<sup>2</sup> علي عسكر، مرجع سبق ذكره ص 106.

<sup>3</sup> عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص 20.



كما تؤدي الوظائف التي تتميز بطبيعتها بالمسؤولية عن أرواح أو أموال الغير تأثير كبير على ضغط العمل حيث يعاني العاملون في وحدة العناية المركزية بالمستشفيات من الشد العصبي والتوتر نتيجة لمستوياتهم عن أرواح تحت رعايتهم لا تحتمل أوضاعهم الصحية أي خطأ.

### 1-3-الهيكل التنظيمي:

يعتبر البناء التنظيمي أحد المصادر الهامة لضغط العمل إذ أن لمركزية القرارات وضعف المشاركة في صنعها أو اتخاذها واتباع أساليب تنظيمية معقدة وغير مرنة وتخصيص وتقسيم العمل بشكل مبالغ فيه إضافة إلى عدم وضوح الاختصاصات وعدم تحديد المسؤولية فإنها تؤثر بمجموعها على نفسية الفرد وتؤدي إلى شعوره بالضغط.<sup>1</sup>

### 1-4-طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل:

يتطلب أداء العمل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتلعب العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة دور مهم في اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم ولكن تنشأ الضغوطات إذا كانت هذه العلاقات سيئة بي الأفراد داخل المنظمة فيمكن أن تؤدي بهم إلى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي.

### 1-5-نمط القيادة التنظيمية:

إن لسلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسيه في إدارة العمل أثر ذات أهمية بالغة في نوعية أدائهم نتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظل القيادات المتسلطة يعانون من حالة التوتر والقلق وبالتالي يؤدي إلى ضغوط العمل.

### 1-6-ظروف بيئة العمل:

يقصد بما الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعة والأثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة.... إلخ، فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم توفرها في الشكل المناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية.

### 1-7-الأجور والمكافآت:

تعتبر الأجور والمكافآت الهدف الأساسي لعمل الأفراد في المنظمات، وهي المحدد الرئيسي والأساسي لمستوى معيشة الفرد، والمؤثر الرئيسي للمركز الوظيفي، وتكمن أهم مصادر ضغوط العمل في الأجور ونظام الحوافز، لأنها ترتبط بعملية العدالة والمساواة، وذلك فيما يتعلق بمدى مكافئة هذه الأجور والإمميزات بالنسبة للجهد المبذول

<sup>1</sup> علي حمدي، "سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008، ص 64-65.

من قبل العامل في المنظمة، ومدى إنصافه بالمقارنة مع الزملاء في العمل، إضافة إلى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم نظرا لما يشهده العالم الآن من أزمات اقتصادية.<sup>1</sup>

ويعتبر هذا النوع من مصادر الضغوط أهمها وأكثرها شيوعا وتأثيرا إضافة لكونها ترتبط كما سبق وأشرنا بمكان ممارسة العمل، لذا ستركز دراستنا هذه على دراسة هذا النوع من الضغوط.

كما أنه من الأهمية بمكان من اجل تحقيق أفضل فهم لهذه الظاهرة إلقاء الضوء على أنواع أخرى من مصادر الضغوط التي تكون خارج محيط العمل كما يلي:

## 2-المصادر الشخصية: يمكن أن تنقسم المصادر الشخصية لضغوط العمل إلى قسمين:

-ضغوط تنشأ من عوامل وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة وهذه تعتبر من العوامل الخارجية مثل الأحداث الشخصية التي يتعرض لها الفرد والمشكلات العائلية والأزمات المالية مما يولد لديه حالات من التوتر والانفعال النفسي تكون مصدره إحساسه بالضغط في بيئة العمل.

-ضغوط تنشأ من داخل الفرد وهي عوامل داخلية وتتحدد طبعا لشخصية الفرد وطريقة تفكيره مثل الإفراط في الطموحات والسعي وراء تحقيق هدف صعب المنال أو التفكير التشاؤمي بتوقع نتائج دائما سلبية وعلى أثرها ينتاب الفرد شعورا من الحزن والكآبة.

ومن أهم الصفات التي تؤثر على تفاعل الفرد مع عوامل ضغوط العمل ما يلي:

-نمط الشخصية: تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها وهناك نمطان من الشخصية نمط أ ونمط ب، حيث يتميز الفرد الذي ينتمي إلى النمط الأول بأنه يميل للعمل بمفرده ويستطيع إنجاز مهام كثيرة في وقت قصير وعادة ما يؤخذ عليه أنه عنيد وعدواني ودائما لديه نزعة حب السيطرة، ونقيض الشخصية النمط الثاني حيث يتميز الفرد الذي ينتمي إلى هذا النمط بأنه يفضل العمل الجماعي وهو صبور وهادئ وأوضححت الدراسات ان الأفراد الذين ينتمون إلى النمط أ أقل تكيفا مع الضغوط من النمط ب لذلك فهو أكثر تأثرا بالأمراض الناتجة عن الضغوط مثل أمراض القلب وضغط الدم.

-الإدراك: عملية الضغط تحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئا كبيرا فتتعدم عمليات الإدراك للموظف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية في تلك اللحظة.

<sup>1</sup> عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

-الخبرة: تعد الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجابته نحو ضغوط العمل وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضغط بالنسبة للفرد كما أن لها دور مؤثر في خفض الضغط الناتج في بيئة العمل إذ يشعر الفرد برضى من المواجهة المتكررة لمصدر الضغط والتدريب على الاستجابة للتعامل مع الموقف وبهذا يكون الفرد قد تكيف مع الموقف الضاغظ والتخلص من الشعور بالضغط عند مواجهة الموقف نفسه.

-مستوى الثقة في النفس: نجد أنه كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل ازدادت ثقة الفرد في نفسه فلا يشعر بضغط وتوتر نفسي في حين أن الفرد الذي يفقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوع من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل.<sup>1</sup>

### 3-المصادر الخارجية(البيئية):

تعد المؤثرات في البيئة الخارجية من أهم الضغوط التي قد تواجه العاملين في منظماتهم، بالرغم من التزام المنظمة بتوزيع الوظائف بين العاملين بشكل عادل، وبالرغم من وجود مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية وثقافة تنظيمية مدروسة بشكل صحيح، إلا أنه هناك عوامل خارجية قد تلعب دوراً مؤثراً في طبيعة العمل.

وقد قسم كل من "Judge & Robbins" أسباب ضغوط العمل التي تتعلق بالبيئة الخارجية إلى قسمين وهي ضغوط تتعلق بالعوامل البيئية كالضغوط السياسية والاقتصادية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

### 3-1-الضغوط الاقتصادية:

حيث أن التذبذب في أسعار السلع الأساسية وارتفاعها بسبب مشكلات اقتصادية كالكساد، وارتفاع معدلات التضخم الذي ينعكس سلباً على المواطنين مما يؤدي إلى وجود حالة من التذمر وانعدام الرضى، وكل هذه العوامل تنعكس على أداء العاملين لأعمالهم خصوصاً إذا أصبحت الأجور لا تكاد تفي بأقل متطلباتهم الأساسية.

### 3-2-الضغوط السياسية:

حيث أن الاستقرار السياسي في أي دولة يرتبط بشكل مباشر بالاستقرار الاقتصادي وارتفاع مستوى دخل الفرد السنوي، وبوجود أخطار سياسية خارجية أو أزمات سياسية فإن ذلك يؤثر بشكل مباشر على مستوى الاستقرار النفسي للفرد مما يؤثر سلباً في عطاءه، وذلك بأنه يكون منشغلاً بالأحداث ومتخوفاً من القادم.

<sup>1</sup> عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-24.

<sup>2</sup> ألاء نزال درويش العيسى، "أثر ضغوط العمل على أداء الكادر الطبي في المستشفيات الحكومية في محافظة المفرق"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص ص 16-17.

ويرى الباحثان في ضوء ما سبق أن الضغوط السياسية والاقتصادية هي عوامل مؤثرة على أداء العاملين، وذلك أن هذه العوامل قد تصبح أحيانا حديث الساعة فيما بين العاملين، وقد تولد لديهم حالة من التذمر وبالتالي ينشغل العاملون بالتفكير بما بدلا من التفكير في أداء مهامهم.

### ثانيا: مؤشرات ضغوط العمل:

لأي ظاهرة مؤشرات خاصة بها، والتي تتجسد في مظاهر أو سلوكيات معينة يسلكها الأفراد، ولضغوط العمل مؤشرات عدة، وبسبب المصادر المختلفة لضغوط العمل فإن العاملين يتعرضون لها بشكل أو بآخر، ونظرا لوجود الاختلافات الفردية أيضا فإنهم يتباينون في مواجهتها، ويمكن تصنيف مؤشرات ضغوط العمل في المظاهر التالية: مظاهر فيزيولوجية، مظاهر نفسية سيكولوجية، ومظاهر سلوكية واجتماعية.

#### 1-المظاهر الفيزيولوجية:

توجهت الاهتمامات الأولية فيما يتعلق بنتائج الضغوطات إلى المؤشرات الفيزيولوجية، وقد يعود سبب ذلك الاهتمام بشكل أساسي إلى حقيقة أن الموضوع تم بحثه من قبل المختصين في العلوم الصحية والطبية، وأدت هذه الأبحاث لاستنتاج بأن الضغط المهني وغيره يمكن أن يؤدي إلى تغيرات في التمثيل الغذائي، وزيادة ضربات القلب وتسارع التنفس وارتفاع ضغط الدم والصداع وربما إلى السكتة القلبية.

وقد أورد الباحث "Hans Saly" واحدا وثلاثين مؤشرا خطيرا من السهل استكشافه في حالة التعرض لمثير من أحداث الضغوط وهي:

- القابلية للتهيج والاثارة والحساسية الزائدة والانفعال والاحباط.
- جفاف في الحلق يصاحبه سرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم.
- تدهور في السلوك وعدم استقرار في العواطف مع تقبل أشياء غير حقيقية، والشعور بالضعف والدوار.
- سرعة جامحة في البكاء أو الجري والاختفاء مع عدم القدرة على التركيز وهروب الأفكار والتهاون.
- الرعشة والتقلص اللاإرادي في عضلات الوجه.<sup>1</sup>
- القلق العام أي أن تكون خائفا ولا تدري من أي شيء خائف.

<sup>1</sup> ابن خوروز خبير الدين، مرجع سبق ذكره، ص64.

- الميل لسرعة الإحساس بالرعب عند سماعك أصواتا غريبة.
- الضحك المستيري وسرعة الانزلاق من وإلى أي موضوع.
- الصعوبة في الكلام، الطحن والاحتكاك الشديد بالأسنان.
- الأرق يصاحبه الصداع النصفي.
- التصبب عرقا، الحاجة المتكررة للتبول.
- اضطرابات في المعدة وأحيانا الرغبة في القيء وآلام الرقبة وأسفل الظهر.
- التوتر قبل الدورة الشهرية أو انقطاع الحيض.
- فقد الشهية أو الاسراف في الأكل.
- الإسراف في التدخين وفي تناول الأدوية المخدرة والمسكنة.
- الأرق أو التعرض للكوابيس في النوم
- التصرفات العصبية.
- العرضة أكثر للحوادث.

والعلاقة بين ضغوط العمل والأعراض الفيزيولوجية ليست واضحة تماما ويرجع ذلك لتعدد الأعراض وصعوبة قياسها بشكل موضوعي، ولكن في مجال السلوك التنظيمي لا تعيننا هذه الأعراض الفيزيولوجية بقدر ما تممنا السلوكيات والاتجاهات المتعلقة بالمظهرين الآخرين.<sup>1</sup>

## 2-المظاهر السيكولوجية النفسية:

نظرا لكون الجسم كنظام متكامل فإن أي خلل جسدي من شأنه التأثير على الجانب العقلي والنفسي، فالفرد الواقع تحت الضغوط المهنية يوصف بأنه سريع التحول في مزاجه وانفعالاته، لديه تقدير منخفض للذات، غير راض عن عمله، ويتبنى اتجاهات سلبية نحو عمله، ويمكن توضيح مؤشرات ضغوط العمل في المجالات السيكولوجية في النقاط التالية:

<sup>1</sup> ابن خرور خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص65.

أ-التحول في المزاج والانفعال: عندما يشعر الفرد بالضغط يصاب بحالة من التوتر والإجهاد تنبئ بأن الجسم مهدد باختلال التوازن، وهنا يحاول استخدام بعض الوسائل الدفاعية لتخفيف هذه الضغوط، وإذا فشل فإنه تظهر عليه بعض الأعراض الانفعالية مثل:

-الإحباط: وهو من أبرز علامات الضغوط ويعني الإحساس الكثيب عن مجمل مواقف الفرد في الحياة، توصف هذه الحالة عادة بالحزن والخمول وعدم التحمس للعمل، وصعوبة الاستمرار في التركيز الذهني وتؤدي هذه الرؤية السوداء، وعدم الاكتراث بأمور الحياة إلى عدم قدرة الفرد على أداء أبسط المهام اليومية.

-القلق: الذي ينبع مصدره الجوهري من الاهتمامات الشخصية الزائدة كرد فعل عند توقع ما، وهناك موضوعات متعلقة بالعمل يمكن أن تحرك القلق لدى العامل تتضمن: بيئة إدارية متقلبة، بيئة اقتصادية غير مستقرة، عدم وضوح العمل، العزلة الاجتماعية عن الزملاء... وغيرها.

-الاكتئاب: هو من بين الأعراض النفسية التي يتعرض لها الفرد في ميدان العمل كحالة انفعالية وجدانية تتميز بالحسرة والحزن وخيبة الأمل ناجمة عن مثير مفاجئ مصدره ضغوطات يعاني منها داخل ميدان العمل على الخصوص.<sup>1</sup>

#### ب- كراهية العمل:

حيث نتيجة للظروف الاقتصادية وضيق فرص العمل ومحدودية المجالات التي يمكن للفرد أن يعمل فيها، يقبل العامل على الحصول على أي وظيفة للحصول على أي دخل يكفي للمعيشة، ومن ثم يشعر العامل بالإجبار والإكراه، ويتولد لديه حالة اغتراب ما بين أمانيه وطموحاته وبين الوظيفة أو العمل الذي عثر عليه والتحق به، ويزداد هذا الشعور ويتنامى داخل نفس العامل حتى يكره عمله وبالتالي تنخفض إنتاجيته، بل وقد يصل الأمر إلى أن يكون مدمر للعمل وجماعة العمل ويسعى إلى إنشائهم وإجبارهم على كراهية العمل أو على الانتقال إلى أعمال أدنى لا تناسبهم ليصبحوا صورة للفشل الذي هو مثالا ونموذجا له.

#### ج- عدم الرضا الوظيفي:

حيث مع استمرار وجود الفرد في الوظيفة التي لا يرغبها، ومع الزملاء غير المناسبين له، سواء من حيث الميول والمؤهلات والعادات ووجوده في ظروف عمل غير مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية وترتيب وتصميم المكان

<sup>1</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، "آفة العصر ضغوط العمل والحياة"، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998، ص ص 48-50.

وإجراءات الأمن والنمط الإشرافي والإداري الذي تتبعه المؤسسة من شأنه بهذه الضغوط كلها أن يحدث عدم الرضا عن الوظيفة ومن ثم تدني إنتاجية الفرد.

وفي الواقع عدم الرضا عن العمل يعتبر النتيجة الأبسط والأكثر وضوحاً من التأثيرات السيكولوجية الأخرى للضغوط المهنية كالتوتر والقلق والانفعال والملل والمماطلة.

وتشير الدلائل إلى أنه حينما يطلب من الأفراد القيام بأعمال ذات متطلبات متعددة ومتعارضة وغامضة، وعدم وضوح المسؤولية كل ذلك يؤدي لعدم الرضا لديهم، والمؤشرات تبين أن الأعمال التي توفر مستوى منخفضاً من التنوع والأهمية والاستقلالية، كلها عوامل مؤدية للضغوط من شأنها أن تقلل من الرضا والانغماس في العمل.<sup>1</sup>

**3-المظاهر السلوكية والاجتماعية:** تشمل المظاهر السلوكية والاجتماعية المرتبطة بالضغوط المهنية كمؤشرات لها، متغيرات عدة أهمها:<sup>2</sup>

#### أ-عدم الانتظام في العمل والتغيب:

حيث مع شيوع مناخ غير صحي وبيئة غير سليمة، وظروف سيئة للعمل ينقطع الأفراد عن الحضور أو الانتظام في العمل وتزداد حالات التغيب، واختلاف الأعذار للانصراف عن العمل مبكراً والذهاب إليه متأخراً أو الهروب منه أثناء ساعات العمل الرسمية سواء بالانصراف إلى أعمال أخرى أو تضييع الوقت والجهد في مناقشات عقيمة أو مشاجرات أو صراعات وظيفية وهو ما يؤدي إلى تراجع بازدياد حجم الوقت المهدر من ساعات العمل.

#### ب-شيوع العادات السلوكية غير السليمة:

والتي تنجم عن ضعف الرقابة وانعدام الجدية، وازدياد التسبب، ومن ثم تشييع سلوكيات ضارة ومدمرة، والتي من أهمها: الإسراف في التدخين، تغيرات في عادات الطعام، مشاكل في النوم، عدم الالتزام بالمواعيد، التشاجر مع الزملاء، عدم الطاعة للمشرفين، تعطيل الآلات أو تخريبها والبطء في إنجاز ما يكلفون به من الأعمال.... الخ.

#### ج-انخفاض الأداء والقدرة على العمل:

إن ارتفاع واستمرار الضغوط المهنية المختلفة للفرد يمكن أن يؤدي إلى اختفاء الدافع لدى العامل على فهم ما يقوم به، أو عدم حرصه على معرفة ما ينبغي وما يجب أن يقوم به، وعدم الرضا عن أوضاعه، إضافة إلى انخفاض

<sup>1</sup> ماجدة عطية، "سلوك المنظمة"، دار الشرق، لبنان، 2003، ص 377.

<sup>2</sup> ابن خوروز خبير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

معنوياته وهي كلها مؤشرات تقيس مدى فقدان الفرد لحيويته جراء الضغوط والتي تنتهي بضعف أداء الفرد العامل، وما يرتبط بهذا الأخير من حوادث وشكاوى، تسفر عن انخفاض في الإنتاجية ودوران في العمل.

#### د- انهيار علاقات العمل أو ضعفها:

يترتب على ضغوط العمل المرتفعة أن يكون الأفراد أقل ثقة وأكثر كرها وحقدا وعداوة وأقل حبا واحتراما لزملائهم الذين يعملون معهم، ومن ثم يصبح جو العمل غير صحي ومن ثم ينخفض الدعم الاجتماعي بينهم. وبضعف علاقات العمل يترتب عليه وجود الصراعات الهدامة والعداوة بين العاملين وبالتالي انخفاض الجهود الموجهة للأداء، فينخفض مستوى الرضا عن العمل.

#### هـ- ضعف الاتصالات:

يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد العاملين في المؤسسات، فتشير الدراسات إلى أن صراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الأفراد العاملين في بيئة العمل، ويترتب على ذلك سوء فهم في إنجاز المهام والأنشطة خاصة التي تعتمد على بعضها البعض. بالإضافة إلى ذلك فإن ضغوط العمل يترتب عليها تحريف وتشويه الرسائل المرسلة إلى الأطراف المعنية في المؤسسة وهذا يؤدي إلى تعطيل العمل وعدم السرعة في اتخاذ القرارات ومن ثم ستكون النتائج أسوأ.



### المطلب الثالث: آثار وإستراتيجيات إدارة ضغوط العمل

تؤثر ضغوط العمل غالباً على المنظمات بشكل سلبي، إلا أنها تعتبر حافزاً يدفع الفرد نحو التطور والتفوق في إنجاز أعماله لتحقيق أهدافه من خلال مجموعة الآثار السلبية لها، لذا على المنظمات بناء إستراتيجيات تستطيع من خلالها الاستفادة من إيجابيات الضغوط ومواجهة سلبياتها.

#### أولاً: آثار ونتائج ضغوط العمل:

ضغوط العمل لها آثار إيجابية وسلبية، وذلك إن انعدام الضغوط كلياً يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية للعمل، لذا يمكن تقييم آثار ضغوط العمل إلى آثار سلبية وأخرى إيجابية.

#### 1- الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

وتتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

أ- العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية ويتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشاكل.

ب- رفع مستوى الشعور بالرضا والثقة والروح المعنوية ما بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء المتميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.

ج- من خلال الضغوط التي يواجهها العاملين بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم وذلك من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل عن طريق هذه التحديات يتبين قدرات هؤلاء العاملين ومستوياتهم المهنية.

د- تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوط والمشكلات.

هـ- إثارة الدوافع الفردية عند الفرد وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم.

2- الآثار السلبية لضغوط العمل: هناك عدة طرق لتصنيف آثار ضغوط العمل السلبية، حيث يمكن تصنيفها إلى العواقب السلوكية، العواقب الصحية والعواقب التنظيمية.

<sup>1</sup> عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص28.

## أ-العواقب السلوكية:

عندما يتجاوز الضغط المستويات العادية تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل القلق والإحباط والنزعة العدوانية واللامبالاة والملل والإكتئاب والإرهاق والتوتر العصبي.

ومن الأنماط السلوكية التي أثارت اهتماما متزايدا في الأوساط الأكاديمية والإدارية والتي لها ارتباط بالضغط هي إدمان الكحول والمخدرات.

فالإدمان على الكحول وتناول كميات كبيرة من المسكرات تنهك صحة الإنسان وتضعف نشاطه في مجال عمله، ويمكن ملاحظة ذلك المرض على الفرد من خلال البطء في إنجاز العمل والتغيب المتكرر وسوء التقدير والمظهر المرزبي والتوتر العصبي والشكوى المتكررة من المرض.

وقد قدرت بعض منظمات الأعمال الأمريكية أن الإنتاجية المهذرة بسبب إدمان بعض العاملين على الكحول والمخدرات تكلفهم سنويا أكثر من (2) مليون دولار.

## ب-العواقب الصحية:

يتزايد حجم الدراسات والبحوث التي تشير إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والمشاكل والاضطرابات الصحية، قد دفعت تلك الأبحاث بعض الباحثين إلى القول بأن أكثر من (50%) من الأمراض التي تصيب الفرد مثل العرق وجفاف الفم والرعشات والصداع المزمن وارتفاع نسبة الجلوكوز في الدم وسرعة نبضات القلب وارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب وغيرها أسباب ترتبط بضغوط العمل.

كما قام "kormhauser" بفحص الصحة العقلية لعينة من عمال خطوط الإنتاج في صناعة السيارات واتضح أن (40%) منهم يعاني من أمراض الصحة العقلية، كما تبين أن كلا من الرضا الوظيفي وضغوط العمل يرتبط مباشرة بخصائص الوظيفة والملل وعدم التحدي في الوظيفة يرتبط مباشرة بضعف الصحة العقلية مثل الشعور باليأس والعجز والانسحاب والاعتراب والتشاؤم، واتضح أن (5%) من عمال خطوط الإنتاج يشعرون أن لديهم تأثيرا على المسارات التي تحكم حياتهم بالمقارنة بحوالي (17%) من العمال الذين يعملون داخل المصنع، كما أن العمال الذي يعاني من أمراض الصحة العقلية يميل إلى السلبية وعدم المشاركة في النشاطات الاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد عيادة نزال علميات، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

## ج-العواقب التنظيمية:

أشار المعشر إلى أنه من أهم الآثار التنظيمية السلبية التي تخلفها ضغوط العمل على المنظمة ما يلي:

-الآثار المباشرة: وتتمثل في التكاليف التي تكبدتها المنظمة ناتجة عن غياب العاملين، أو انخفاض مستوى الخدمات وجودتها.

-الآثار غير المباشرة: ناتجة عن انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وسوء العلاقات بينهم.

-انخفاض مستويات الأداء: وهي تشمل ضعف الأداء الوظيفي، الغياب، عدم الرضا الوظيفي والعزلة عن الزملاء، وانخفاض التزام الموظف وولائه وكثرة الحوادث وإصابات العمل.<sup>1</sup>

## جدول (02): المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية ل (Killy, 1994)

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1. تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية، وشعوراً بتراكم العمل.	1. تمنح دافعاً للعمل ونظرة تحد للعمل.
2. تولد ارتباكاً وتدعو للتفكير في الجهد المبذول.	2. تساعد على التفكير والتركيز على النتائج.
3. تعمل على ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.	3. توفر القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
4. تؤدي إلى الشعور بالقلق والفشل.	4. تمنح الإحساس بالمتعة والإنجاز.
5. تسبب للفرد الشعور بالأرق.	5. تساعد الفرد على النوم الجيد.
6. تسبب للفرد الضعف والتشاؤم من المستقبل.	6. تمد الفرد بالقوة والتفاؤل بالمستقبل.
7. عدم القدرة على الرجوع إلى التوازن النفسي بعد المرور بتجربة غير سارة.	7. تمنحه القدرة على الرجوع إلى التوازن النفسي بعد المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، "ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998،

ص45.

<sup>1</sup> آلاء نزال درويش العيسى، مرجع سبق ذكره، ص24.

**ثانياً: إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل:**

تجدر الإشارة إلى أن إدارة ضغوط العمل لا تقتصر فقط على معالجة الضغوط وإنما تشمل أيضاً استشارة وتنشيط الضغوط إذا ما كانت طفيفة جداً في المنظمة، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك نظراً للآثار ونتائج إيجابية للضغوط، ويتم ذلك من خلال الطرق والأساليب التالية:

**1-الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل:**

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل المختلفة، ومن بين الوسائل والطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد ما يلي: <sup>1</sup>

**أ-تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها:** بحيث يعي ويدرك كل فرد ويوضح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، وبما يساعده على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار.

**ب-نظم وقنوات الاتصال:** حيث أن توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل بحيث يشعر الأفراد العاملون بأن شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى، وأن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة.

**ج-المؤازرة الاجتماعية:** وهذا من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد العاملين، بحيث يشعر الفرد أن زملاءه ورؤيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر بأنه مقبول منهم وإنهم يساعدونه في حل مشكلاته ويشاركونه في أنشطتهم، ما يبديد شعور الفرد بالعزلة والاعتزاب.

**د-تطوير نظم الاختيار والتعيين:** فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته من الناحية الكمية بكفاءة دون الاهتمام بقياس قدرة ذلك الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل ومن ثم فإن تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار الأفراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها.

<sup>1</sup> زين رزق محمود قاسم، "أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي"، رسالة ماجستير تخصص الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص39.

هـ- نظم الحوافز وتقييم الأداء: إن إحساس الفرد بأن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة يدفع الفرد بالاستعداد لتقليل ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة وظيفته إلى حد كبير.

## 2- الوسائل الفردية لعلاج ضغوط العمل:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة، من أهمها: <sup>1</sup>

أ- التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي، والركض، السباحة وركوب الدراجات وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.

ب- الاسترخاء: ويؤدي إلى انخفاض توتر العضلات، وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ وضع مريح وإفقال العينين، وهو وسيلة عقلية متكررة في مكان هادئ.

ج- التأمل: وفيما يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفرغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط، وهناك طرق عديدة للتأمل ومنها قراءة القرآن الكريم، واليوغا، ونظرا لأهمية التأمل في تخفيف الضغوط وعلاجها فقد قامت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل.

د- التغذية البيولوجية الراجعة: وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة مخلولا من خلالها السيطرة على هذه التغيرات، فمثلا إذا ما أشار الجهاز إلى أعراض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، زيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص أن يسيطر على ذلك جزئيا من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره وجعلها عميقة، ومن سلبية هذه الطريقة أن الأجهزة عالية التكاليف، وهي متنوعة عديدة وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصدقية.

هـ- ضبط السلوك ذاتيا: وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبهذا يستطيع السيطرة على سلوكه، فمثلا مدير المبيعات الذي يواجه سيلا مستمرا من شكاوى العملاء طيلة اليوم، يمكنه تغيير تدفق هذه الشكاوى عليه بتعيين مساعد له يقوم بالنظر في هذه الشكاوى ويحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط.

و- إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 344-345.

ي-الاهتمام بالفرد وخيره: وهي طريقة تتعدي مسألة تخفيف التوتر وتبني السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفيزيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج صحي شامل ومتوازن من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة، ونظام التنفس واسترخاء العضلات، والتخيل الايجابي والتغذية وتتضمن هذه الإستراتيجية خمسة أبعاد:

-مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

-التوعية الغذائية.

-تخفيف الضغوط والاسترخاء.

-اللياقة البدنية.

-الحساسية تجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى مساعدة الأفراد على المواءمة مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها.

## المبحث الثاني: ضغوطات العمل في ظل جائحة كورونا

تعتبر كورونا أزمة اقتصادية عالية التأثير شغلت جميع أنحاء العالم، وألقت بتداعياتها على كل مناحي الحياة سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية وغيرها، فهي بذلك أصبحت كارثة صحية ذات تهديد وجودي على البشرية، كل هذا قد أثار العديد من الضغوط على الأفراد خاصة ضغوط العمل.

### المطلب الأول: الوضعية الصحية في ظل جائحة كورونا

لكي نصل إلى توضيح الوضع الصحي في جائحة كورونا يجب أن نتطرق إلى مفهومها مع التعرف على فيروس كورونا وكيفية ظهوره والأعراض المصاحبة له وأهم الطرق للوقاية منها.

#### أولاً: مفهوم الجائحة:

الجائحة هي وباء ينتشر على نطاق شديد الاتساع، وقد صنفها منظمة الصحة العالمية في ستة مراحل، ليصف العملية التي ينتقل من خلالها الوباء من كونه مرض أصيب به أفراد قلة إلى تحوله إلى جائحة، يليها مرحلة انتقاله ما بين البشر من فرد إلى آخر، ويتحول الأمر بالنهاية إلى جائحة مع انتشاره عالمياً وضعف القدرة على السيطرة عليه، أي أن الوباء لا يصنف بأنه جائحة بسبب قتله لكثير من الأفراد، وإنما لابد أن يكون معدياً ويمكن انتقاله بين الأشخاص.<sup>1</sup>

أيضاً الجائحة هي عدوى انتشرت في العديد من البلدان أو القارات، وعادة ما تصيب عدداً كبيراً من الناس. في وقت كتابة الإرشادات، كان كورونا يؤثر على (209) دولة ومنطقة حول العالم مع أكثر من (1563000) مريض مصاب بالعدوى ويتسبب في أكثر من (91830) حالة وفاة، وفي ذلك الوقت كانت إيطاليا وإسبانيا والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا والصين وإيران هي الدول التي أبلغت عن أعلى معدل وفاة بسبب المرض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلخضر مسعودة، "أثر ضغوط مهام العمل في ظل جائحة كورونا في الالتزام الوظيفي-دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمستشفى عبد الله نوارية ببلدية البوني بولاية عنابة"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد 03 الخاص (الجزء 2)، عنابة، نوفمبر 2021، ص 617.  
<sup>2</sup> European Cancer Patient Coalition, "COVID-19 Information", Via the website: <https://ecpc.org/wp-content/uploads/2020/04/Covid-19-Guidelines-Arabic.pdf>, Date 01/04/2022,00:30.

## ثانيا: فيروس كورونا:

تعد فيروسات كورونا فصيلة كبيرة من الفيروسات التي تسبب اعتلالات متنوع بين الزكام وأمراض أكثر وخامة، مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS-CoV)، ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (سارس) (-SARS-CoV)، ويمثّل فيروس كورونا المستجد (nCoV) سلالة جديدة لم يسبق تحديدها لدى البشر من قبل.

وتعد فيروسات كورونا حيوانية المصدر، ويعني ذلك أنها تنتقل بين الحيوانات والبشر. وتوصّلت الاستقصاءات المستفيضة إلى أنّ فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (سارس) قد انتقل من سناير الزباد إلى البشر، بينما انتقل فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية من الجمال الوحيدة السنام إلى البشر. وينتشر العديد من فيروسات كورونا المعروفة بين الحيوانات، ولم تُصيب البشر بعد.<sup>1</sup>

يعرف على أنه مرض معد يسببه فيروس كورونا -سارس-2 وهو فصيلة كبيرة من الفيروسات التي قد تصيب الحيوان والإنسان، ومن المعروف أن فيروس كورونا يسبب للبشر حالات عدوى الجهاز التنفسي التي تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخاصة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس).<sup>2</sup>

وقد تم في أول الأمر اكتشاف أولى حالات الإصابة بهذا الفيروس في مدينة أوهان (Wuhan) عاصمة مقاطعة هوبي (Hubei) الصينية، وبعد أخطر ثالث فيروس ظهر خلال العقد الأخيرين، ففي 31 ديسمبر 2019 حذرت الصين منظمة الصحة العالمية (WHO) من هذا الفيروس الجديد، لتعلن بعدها لجنة الطوارئ للوائح الصحية الدولية التابعة لمنظمة الصحة العالمية تحديدا في 30 جانفي 2020، بأن تفشي هذا الفيروس أصبح حالة طوارئ للصحة العامة ذات الاهتمام الدولي، وأنه أصبح يثير قلقا دوليا، وأفادت بخطر انتقاله إلى بلدان أخرى حول العالم، وفي مارس 2020 أجريت المنظمة تقييما لمرض (Covid-19)، ولخصت أنه يمكن وصفه بالجائحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> World Health Organization (WHO) Regional Office for the Eastern Mediterranean , " **About COVID-19**", Via the website: <http://www.emro.who.int/ar/health-topics/corona-virus/about-covid-19.html>, Date 02/04/2022,17:30.

<sup>2</sup> فضلون الزهراء، ساحل نسرين، "مدى مساهمة الظروف المهنية في توليد ضغوط العمل لدى الممرضين بمستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا"، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، 2021، ص 73.

<sup>3</sup> عليوة سمية، تعوليت شراز، "الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى عمال قطاع الصحة خلال أزمة كورونا"، مجلة الوقاية والأرغونوميا، المجلد 8، العدد 15، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 32.



وهذا الفيروس يستهدف الجهاز التنفسي ويصاحبه نزلات البرد التي يمكن أن تؤدي إلى الوفاة، وقد أظهرت الدراسات المعدة من قبل المنظمة أنه يستهدف الفئات الأكثر هشاشة والجموعات المستضعفة (كبار السن، أصحاب الأمراض المزمنة، من يتسمون بنقص المناعة، مرض القلب والسكري).

وهنا تجدر الإشارة إلى أن فيروس كورونا أحدث ثورة نفسية في نفسية الفرد مزدوجة بين الخوف والهلع والموت المفاجئ في أن واحد نظرا لتأثيرات السلبية مما أدى إلى العديد من الوفيات دون استثناء.

ومن أهم أعراض (كوفيد-19) التي يمكن أن تظهر من يومين إلى 14 يوم: الحمى والسعال وضيق التنفس والتعب والألم العضلي، وأشارت منظمة الصحة العالمية إلى أن العلامات والأعراض النموذجية تتمثل في التعب والغثيان والقشعريرة والقيء والإسهال. إلخ، وعند تطور المرض فإنه يستهدف الرئتان مما يتسبب في ضائقة تنفسية حادة، قد تصل الأمور إلى غاية الموت، كما يمكن أن يصاب الأشخاص بالمرض (المصابين الغير عرضة) دون أن تظهر عليهم أعراض.<sup>1</sup>

وعليه تظهر أعراض نفسية تتراوح بين الخفيفة والمتوسطة على معظم من يصابون بعدوى الفيروس ويتعافون دون الحاجة إلى تدخل علاجي خاص. غير أن بعض من يصابون بالعدوى تظهر عليهم أعراض شديدة ويحتاجون إلى العناية الطبية. والأشخاص الأكثر عرضة للإصابة بالأعراض الوخيمة للمرض هم المصابون بأمراض كامنة، غير أن أي شخص معرض للإصابة بمرض وخيم والوفاة بسبب (كوفيد-19)، أياً كان عمره.<sup>2</sup>

ينتشر فيروس كورونا بشكل أساسي عبر الهواء، وينتقل من شخص لآخر عندما يتحدث الشخص المصاب أو يسعل أو يعطس، حيث ينتشر هذا الفيروس من خلال قطرات الجهاز التنفسي الخارجة من الشعب الهوائية للمرضى المصابين وقد يصل مباشرة إلى عيون أو أنف أو فم الأشخاص الذين هم على اتصال قريب بالمرضى (على بعد مترين، 7 أقدام تقريبا)، بالإضافة إلى ذلك قد تهبط القطرات على الأسطح، ويمكن للأشخاص الذين يلمسون الأسطح التي سقطت عليها القطرات إما أن يلوثوا أنفسهم (عن طريق لمس أعينهم أو أنفهم أو فمهم)، أو أفراد آخرين (عن طريق الاتصال الشخصي الوثيق مثل المعانقة أو المصافحة بالأيدي) الذين سيلامسون بدورهم عيونهم، أنفهم أو فمهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فضلون الزهراء، ساحل نسرين، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>2</sup> World Health Organization (WHO), "Coronavirus disease (COVID-19)", Via the website: [https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab_1), Date 02/04/2022,19:00.

<sup>3</sup> European Cancer Patient Coalition, "COVID-19 Information", Via the website : <https://ecpc.org/covid-19-information>, Date 02/04/2022,19:30.

وأهم طريقة لحماية نفسك هي تجنب التعرض لمرض (كوفيد-19) هي التزام منزلك قدر الإمكان وتجنب أماكن التجمعات مع تجنب أي سفر غير ضروري، واتبع إرشادات قيود السفر الصادرة عن المسؤولين المحليين أو منظمة الصحة العالمية وانطلاقاً من هذا المبدأ فقد فرضت الدول على مواطنيها الحجر الصحي.

ومن الطرق المهمة لحماية نفسك غسل يديك كثيراً بالماء والصابون لمدة 20 ثانية على الأقل، وهو ما يقارب الوقت اللازم لترديد أغنية عيد ميلاد سعيد من البداية إلى النهاية مرتين، إذا لم يكن الماء والصابون متوفرين فاستخدم مطهراً لليدين يحتوي على الكحول بتركيز (60%) على الأقل، وإن كانت أفضل طريقة لتنظيف يديك هي تنظيفهما بالماء والصابون.

بالإضافة إلى غسل يديك كثيراً، فمن المهم أن تتبع الاحتياطات التالية:

-تجنب لمس عينيك وأنفك وفمك.

-عند الحاجة للسعال أو العطس، فاستخدم منديلاً، ثم تخلص منه في سلة المهملات، وإذا لم يتوفر المنديل فقم بتغطية فمك وأنفك بكوعك بعد ثنيه وليس بيدك.

-تجنب الاختلاط عن قرب مع المرضى.

-نظف الأغراض والأسطح التي تلمسها الأيدي كثيراً باستخدام محلول تنظيف منزلي يستخدم بالرش أو مناديل مبللة نظيفة، وتشمل هذه الأسطح والأغراض مقابض الأبواب، والطاولات، والمراحيض، ولوحات المفاتيح، والأجهزة اللوحية، والهواتف، ومفاتيح الإضاءة، وغير ذلك الكثير.

بعض المصابين (بكوفيد-19) لا تظهر عليهم أي أعراض ولا يعرفون أنهم مصابون بالفيروس، أو ربما لم تظهر عليهم الأعراض بعد، ولهذا يوصى بارتداء كمامة من القماش عند الخروج إلى الأماكن العامة، والكمامة القماشية قد لا تحميك من الإصابة (بكوفيد-19)، ولكنها يمكن أن تساعد في منع انتشار الفيروس في المجتمع، مع مراعاة أن الكمامة يجب أن تغطي الأنف والفم.<sup>1</sup>

**ثالثاً: تطور الوضعية الوبائية لفيروس كورونا في الجزائر:**

ظهرت أول إصابة في الجزائر عند وصول رجل إيطالي الجنسية في (27 فيفري 2020)، وقد قامت السلطات الجزائرية بمغادرته إلى وطنه في (28 فيفري 2020)، ثم ظهرت إصابتين جديدتين في (2 مارس 2020)

<sup>1</sup> الاحتياطات التي يمكنني اتخاذها لتجنب الإصابة بكوفيد-19، عبر الموقع الإلكتروني:

[https://www.cancer.net/sites/cancer.net/files/covid-19\\_markham\\_ar.pdf](https://www.cancer.net/sites/cancer.net/files/covid-19_markham_ar.pdf), 03/04/2022, 13:00

، وبدأت عدد الإصابات ترتفع إلى أن وصلت في أواخر مارس إلى (716) إصابة، وسجلت (44) حالة وفاة، كما سجلت وزارة الصحة شفاء (73) مصاب، كما تزايدت عدد الإصابات بفيروس كورونا في شهر افريل ليصل العدد الإجمالي إلى (94006) حالة مؤكدة، فيما يبلغ إجمالي الوفيات إلى (450) حالة، وقد ارتفعت عدد الحالات التي تماثلت للشفاء إلى (1702) حالة شفاء، وقد وصل عدد الحالات تحت العلاج (6805) حالة وشمل (2714) حالة مؤكدة حسب التحليل المخبري و (4091) حالة محتملة حسب التحليل بالأشعة والسكانير، فيما يتواجد (23) مريض حاليا في العناية المركزة، وفي شهر ماي وصل عدد الإصابات المؤكدة إلى (9394) ، فيما بلغ إجمالي الوفيات (638) وفاة وعدد الحالات التي تماثلت للشفاء (5549) حالة، بلغ عدد الحالات التي استفادت من العلاج حسب البرتوكول المعمول به (17753) حالة.

وبقيت عدد الإصابات في الارتفاع في شهر جوان حيث وصلت إلى (13907) إصابة، وارتفع إجمالي عدد الوفيات إلى (912) وفاة، وتماثل (9897) مريضا للشفاء من الفيروس.

كما بلغت في أواخر شهر جويلية عدد الإصابات بفيروس كورونا (30394) إصابة، وارتفع عدد الوفيات إلى (1210)، وقد ارتفعت عدد الحالات التي تماثلت للشفاء إلى (20537) حالة شفاء.

وحسب آخر الإحصائيات ليوم 22 أوت 2020 فقد بلغت عدد الحالات المؤكدة (41068) إصابة، ووصل عدد الوفيات إلى (1424) وفاة، بينما بلغت حالات الشفاء (28874).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهايلية سماح، "الإجراءات الوقائية للتصدي للفيروس كورونا في الجزائر"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 05، العدد 03، الجزائر، أكتوبر 2020، ص 28.

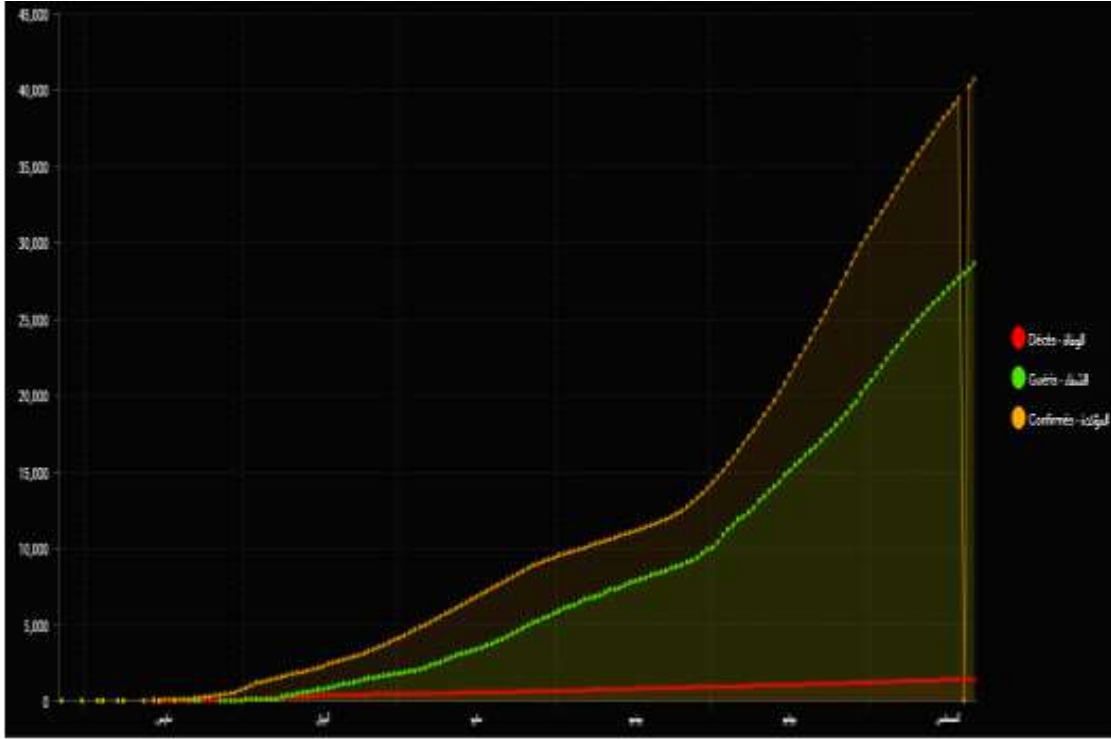
## الشكل (13): تطور حالات الإصابة المؤكدة في الجزائر:



المصدر: سهائلة سماح، "الإجراءات الوقائية للتصدي للفيروس كورونا في الجزائر"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 05، العدد 03، الجزائر، أكتوبر 2020، ص 29.

نلاحظ من خلال المنحنى البياني الذي يوضح تطور عدد الإصابات المؤكدة بفيروس كورونا في الجزائر بداية من شهر مارس إلى غاية شهر جوان، إن هناك تزايد وارتفاع كبير في عدد الإصابات رغم الإجراءات الصحية والأمنية التي فرضتها الهيئات الصحية، وهذا راجع إلى عدم الالتزام بشروط الحجر الصحي.

الشكل (14): تطور حالات الشفاء والوفاة بفيروس كورونا في الجزائر:



المصدر: المرجع نفسه، ص29.

يتبين من خلال المنحنى البياني الذي يمثل تطور حالات الشفاء والوفاة بفيروس كورونا في الجزائر، أن هناك ارتفاع في عدد الوفيات حيث وصل إجمالي عدد الوفيات إلى (885) وفاة منذ بداية تفشي فيروس كورونا، وعلى الجانب الإيجابي شفي من فيروس كورونا (9066) مصاب، وهذا ما يفسر اعتماد الجزائر على دواء الكلوركين لعلاج المصابين، والذي أظهر نتائج مشجعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص30.

## المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل في جائحة كورونا على عمال الجهاز الطبي

كان لوباء (COVID-19) تأثير كبير على حياتنا، يواجه الكثير منا تحديات يمكن أن تكون مرهقة، وإن تعلم كيفية التعامل مع التوتر والضغوط خاصة ضغوط العمل بطريقة صحية سيساعدك، والأشخاص الذين تهتم بهم، ومن حولك على أن يصبحوا أكثر مرونة.

وعليه يمكن أن يسبب الإجهاد وضغوط العمل الناتج عن فيروس كورونا آثارا تتجلى فيما يلي:

- الشعور بالخوف أو الغضب أو الحزن أو القلق أو التئمل أو الإحباط.
- تغيرات في الشهية والطاقة والرغبات والاهتمامات.
- صعوبة التركيز واتخاذ القرارات.
- كوابيس أو مشاكل في النوم.
- ردود الفعل الجسدية، مثل الصداع وآلام الجسم ومشاكل المعدة والطفح الجلدي.
- تفاقم المشكلات الصحية المزمنة وحالات الصحة النفسية.
- زيادة استخدام الكحول والعقاقير غير المشروعة (مثل الهيروين والكوكايين والميثامفيتامين) وإساءة استخدام العقاقير الموصوفة (مثل المواد الأفيونية).
- الخوف والقلق بشأن صحتك وصحة أصدقائك وعائلتك.<sup>1</sup>

خلّفت أزمة (كوفيد-19) مستويات غير مسبقة للاحتياجات في مجال دعم الصحة النفسية والدعم النفسي-الاجتماعي لدى ضحايا الفيروس وعائلاتهم والعاملين في مجال الصحة وغيرهم ممن يستجيبون للتصدي للجائحة، وكذلك عامة الناس. وقد فاقم هذا الوضع الكرب النفسي لآلاف الناس، فالآثار المجتمعة لقيود الإغلاق وانعدام التفاعل الاجتماعي والضغوط الاقتصادية توجّه ضربات للصحة النفسية للناس وفرص حصولهم على الرعاية الصحية، وقد أظهرت دراسة استقصائية حديثة أجرتها شركة إسوس في سبعة بلدان بتكليف من اللجنة الدولية هذا التزايد في الكرب النفسي الذي تشعر به المجتمعات المحلية. وتشمل أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

1. (51%) من البالغين يقولون إن أزمة كوفيد-19 أثرت سلبيًا على صحتهم النفسية؛

<sup>1</sup> Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Via the website: [https://www.cdc.gov/mentalhealth/stress-coping/cope-with-stress/index.html?CDC\\_AA\\_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fdaily-life-coping%2Fmanaging-stress-anxiety.html](https://www.cdc.gov/mentalhealth/stress-coping/cope-with-stress/index.html?CDC_AA_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fdaily-life-coping%2Fmanaging-stress-anxiety.html), Date 12/04/2022, 12:00.

2. يتفق قرابة ثلثي المشاركين في الدراسة من البلدان السبعة أن الاهتمام بالصحة النفسية والبدنية أصبح أكثر أهمية الآن مما كان عليه قبل أزمة كوفيد-19؛

3. يعتقد ثلاثة من كل أربعة مشاركين تقريبًا إن العاملين في الخطوط الأمامية والمستجيبين الأوائل لجائحة كوفيد-19، يحتاجون إلى دعم في مجال الصحة النفسية أكثر من الشخص العادي.

لا بد من إدراج دعم الصحة النفسية ضمن الموجة الأولى من الاستجابات الإنسانية العاجلة، بما في ذلك الاستجابة للجائحة، كونه مكونًا أساسيًا من مكونات أنظمة الاستجابة في حالات الطوارئ، المحلية منها والدولية. وعلى الدول والجهات المعنية الرئيسية بذل كل ما بوسعها لدعم النظم الصحية من خلال التمويل وتوفير الكوادر والمرافق ومعدات الحماية الشخصية، وإدماج دعم الصحة النفسية والدعم النفسي-الاجتماعي في الاستراتيجيات الصحية الوطنية، من أجل ضمان تلبية الاحتياجات في هذا المضمار على نحو ملائم ودون إبطاء.<sup>1</sup>

من الطبيعي أن الشعور بالتوتر والقلق والحزن أثناء جائحة (COVID-19) ومع دوام تلك الحال دون معرفة موعد محدد لعودة الحياة إلى ما كانت عليه قبل "كورونا"، تزداد الضغوطات، ويعاني الكثيرون من عدم القدرة على التكيف مع الظروف الراهنة. فما يطلبه منا المختصون ومسؤولو الصحة من ضرورة "التباعد الاجتماعي" ليس أمرًا سهلاً؛ إذ يتنافى مع الطبيعة البشرية، "فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه".

وعليه لأجل تحسين الأداء النفسي والجسدي الذي سببه ضغط العمل خلال جائحة كورونا لعمال الجهاز الطبي خاصة فيما يلي طرق تساعدك في إدارة الضغوط:

- محاولة الحفاظ على الشعور بالأمل والتفكير الإيجابي فعليك تغيير ما تعتقده من "هذا وقت مخيف" إلى "هذا وقت مخيف لكن يمكنني تجاوزه".

- يجب أن تقوم بإرخاء جسمك وتفكيرك عن طريق التأمل واليوغا والتمارين المتوسطة والمشي والموسيقى والقراءة من أجل المتعة وممارسة التنفس البطيء الثابت واسترخاء العضلات.

- الاهتمام بالحصول على ساعات نوم كافية.<sup>2</sup>

- التقليل من التعرض للأخبار السلبية، التي قد تؤدي إلى زيادة الإحساس بالهلع.

<sup>1</sup>اللجنة الدولية للصليب الأحمر، "أزمة داخل أزمة: الضغط النفسي يتزايد في ظل جائحة كوفيد-19"، عبر الموقع الإلكتروني:

<https://www.icrc.org/ar/document/19-جائحة-كوفيد-19-في-ظل-جائحة-كوفيد-19>, 13/04/2022, 13:00.

<sup>2</sup>دافيد موري، "إجراءات عامة لمرضى الأورام أثناء جائحة كورونا"، عبر الموقع الإلكتروني:

<https://ecpc.org/wp-content/uploads/2020/04/Covid-19-Guidelines-Arabic.pdf>, 15/04/2022, 15:00.

- ضرورة الاستمرار في الحفاظ على الروتين اليومي، مثل الاستيقاظ في الموعد نفسه.
- محاولة الفصل بين الالتزامات العائلية والالتزامات العمل في أثناء العمل في المنزل.
- محاولة تعلّم هوايات جديدة أو خلق روتين جديد حتى انتهاء هذه الفترة، أو أداء بعض المهمات المؤجلة.
- محاولة البعد عن الأشخاص السلبيين والبعد عن مصادر التوتر.
- محاولة مساعدة الآخرين، والخروج خارج الذات.
- من الممكن تسجيل مقاطع من الفيديو مع أفراد العائلة والتحدث عن كيفية مواجهة العائلة لهذه الأزمة، فمثل هذه الطرق تعطي الإنسان نوعاً من التحكم والأمل.
- طلب المساعدة من الآخرين، سواء من المقربين أو طلب المساعدة النفسية من خلال العلاج السلوكي أو المعرفي، ومن الممكن أن يتم ذلك عبر الإنترنت، خاصةً مع توافر وسائل التواصل من خلال الفيديو.
- التعبير عن مشاعر الغضب أو الآلام النفسية والتحدث عنها؛ لأن الكبت قد يؤدي إلى الاكتئاب أو زيادة الأمراض النفسية التي قد لا تظهر آثارها الآن.<sup>1</sup>
- احصل على التطعيم وابق على اطلاع دائم على لقاحات (COVID-19) الخاصة بك.
- خذ فترات راحة من القصص الإخبارية، بما في ذلك تلك الموجودة على وسائل التواصل الاجتماعي، فمن الجيد أن تكون على اطلاع، ولكن المعلومات المستمرة حول الوباء يمكن أن تكون مزعجة، مع ذلك ضع في اعتبارك قصر الأخبار على بضع مرات في اليوم وفصل الهاتف والتلفزيون وشاشات الكمبيوتر لفترة من الوقت.
- تجنب التدخين واستخدام منتجات التبغ الأخرى.
- تناول الكثير من الفواكه والخضروات، والبروتينات الخالية من الدهون، والحبوب الكاملة، والحليب ومنتجات الألبان منزوعة الدسم أو قليلة الدسم، فالأكل الجيد يعني أيضاً الحد من الدهون المشبعة والكوليسترول والملح والسكريات المضافة.

<sup>1</sup> أحمد حسن بلح، "الهدوء النفسي في «زمن كورونا».. لا داعي للذعر ولكن احذروا التباعد الاجتماعي بات حتمياً وسيترتب عليه العديد من الآثار النفسية والاجتماعية.. فكيف يمكن للبشر التعامل الإيجابي معه وتجنب آثاره السلبية؟، عبر الموقع الإلكتروني:

<https://www.scientificamerican.com/arabic/articles/news/psychological-calm-in-coronavirus-time-do-not-panic-but-beware>, 16/04/2022,22:00.



-تحرك أكثر واجلس أقل فيمكن للقليل من النشاط البدني مساعدتك، يمكنك أن تبدأ بخطوة صغيرة وتصل إلى 150 دقيقة في الأسبوع ويمكن تقسيمها إلى فترات أصغر مثل 20 إلى 30 دقيقة في اليوم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تكاليف ضغوط العمل في جائحة كورونا:

إن الأمراض الناتجة عن ضغوط العمل التي ذكرت لها ارتباط بالتكاليف التي تتكبدها المنظمة، على شكل مصاريف تأمين صحي وعلاج وتعويض، وقد أعلنت جمعية القلب الأمريكية أن أمراض القلب كلفت الولايات المتحدة (46,2) بليون دولار عام (1981) وأن (25%) من هذه التكاليف يعزى إلى فقد الإنتاج حيث أن الدولة فقدت حوالي (52) مليون يوم (عمل/فرد) في تلك السنة، ويقدر البعض أن الصناعة في الولايات المتحدة تقدر سنويا (60) بليون دولار بسبب الأمراض المرتبطة بضغط العمل وهذه الأرقام توضح حجم التكاليف التي تتكبدها المنظمات الأمريكية في هذا المجال. ويمكن تقسيم ضغوط العمل كما هو متبع في نظام التكاليف إلى قسمين رئيسيين:

#### أولاً: التكاليف المباشرة لضغوط العمل: وتنقسم إلى ثلاث فئات:

أ-تكاليف العضوية أو المشاركة في العمل وتتضمن:

-تكلفة التأخر عن العمل بسبب ضغط العمل.

-تكلفة الغياب عن العمل، ولا يدخل في ذلك العطلات الرسمية والإجازات.

-تكلفة التوقف عن العمل والإضرابات.

-تكلفة تشغيل عمال إضافيين للإحلال محل المتغيين عن العمل.

-تكلفة معدل دوران العمل، ولا يدخل في ذلك حالات ترك العمل بسبب التقاعد أو الرغبة الاختيارية في تغيير العمل.

-تكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من تركوا العمل في البند السابق وتكلفة تدريبهم.

<sup>1</sup>Centers for Disease Control and Prevention (CDC), " Coping with Stress ", Via the website:

[https://www.cdc.gov/mentalhealth/stress-coping/cope-with-stress/index.html?CDC\\_AA\\_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fdaily-](https://www.cdc.gov/mentalhealth/stress-coping/cope-with-stress/index.html?CDC_AA_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fdaily-life-coping%2Fmanaging-stress-anxiety.html)

[life-coping%2Fmanaging-stress-anxiety.html](https://www.cdc.gov/mentalhealth/stress-coping/cope-with-stress/index.html?CDC_AA_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fdaily-life-coping%2Fmanaging-stress-anxiety.html), Date16/04/2022,23:00.

**ب- تكاليف الأداء في العمل وتتضمن:**

- تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج عن المعدلات الموضوعية.
- تكلفة انخفاض الجودة بسبب ضغوط العمل.
- تكلفة الإصابات وحوادث العمل، وهي لا تقتصر على تكاليف العلاج بل تتضمن أيضا تكاليف الانقطاع عن العمل.
- تكاليف عطل الآلات وإصلاحها.
- تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.
- ج-تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة بناء على أحكام قضائية أو طبقا للنظم المعمول بها.

**ثانيا: التكاليف غير المباشرة لضغوط العمل**

وتتضمن التكاليف الناجمة عن:

- انخفاض الروح المعنوية.
- سوء الاتصالات (غموض الدور، بطئ الاتصال، تشويه المعلومات).
- اتخاذ قرارات خاطئة.
- سوء العلاقات في العمل (فقد الثقة، المشاجرات).
- تكلفة الفرصة البديلة.

ومن المتوقع أن تواجه الإدارة ورجال التكاليف صعوبة في تقدير هذه المجموعة من التكاليف نظرا لتأثيرها بالعديد من العوامل.

ويرى الباحث انه لا بد من وضع نظام تكاليف التي تساعد في حصر وتقدير ضغوط العمل، وكيفية معالجتها من الناحية المحاسبية، وأن يتم وضع مجموعة من الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لقياس ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد لتتماشى مع بيئة المنظمات العربية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد عيادة نزال عليمات، "ضغوط العمل وأثرها على الأداء"، دار الخليج، ط1، عمان، 2011، ص89-91.

وعليه يمكن توضيح تكاليف جائحة كورونا على بلدي "الجزائر" حيث تعرض الاقتصاد الجزائري لهزة عنيفة خلال 2020، بسبب جائحة كورونا وانخفاض أسعار النفط، ما نتج عنه عجز تاريخي في موازنة 2021، إذ بلغت (22) مليار دولار.

الأزمة المزدوجة، دفعت بالسلطات الجزائرية إلى تقليص الإنفاق الحكومي، بواقع النصف تقريبا وتجميد مشاريع في عدة قطاعات، كما ستجد الحكومة المقبلة نفسها في مواجهة بطالة متفاقمة، إذ تشير بيانات رسمية جزائرية إلى أن البلاد فقدت نحو نصف مليون وظيفة بسبب الجائحة كما امتدت تكاليف الأزمة لتتطال أسعار المواد الاستهلاكية على اختلافها، وستكون الحكومة أمام رهان إطفاء لهيب الأسعار التي اشتدت وطأتها منذ أشهر وخصوصا مع حلول شهر رمضان الماضي، تدهورت معها القدرة الشرائية، ولم تسلم العملة الجزائرية المحلية (الدينار) من تبعات الأزمة، إذ بلغت مستويات قياسية من الانخفاض أمام الدولار واليورو.

ويتوقع قانون الموازنة العامة لعام 2021، أن يبلغ متوسط سعر الصرف بـ (142) دينارا لكل دولار، و (149) دينارا في عام 2022، ووفقا للوثيقة ذاتها تتوقع السلطات انخفاضا بواقع (5%) من قيمة العملة المحلية (الدينار) كل عام، خلال الأعوام الثلاثة المقبلة مقارنة بالعملات الأجنبية. وحسب بيانات بنك الجزائر المركزي، بلغ سعر صرف الدينار مطلع يونيو الماضي، مستوى (134) مقابل الدولار و(160) مقابل اليورو في خضم الأزمة الاقتصادية الخانقة، برزت بوادر أمل للسلطات يمكن أن تساعد في تجاوز الوضع المتأزم حسب متابعين.

ولعل أبرز بوادر أمل السلطات الجزائرية هو ارتفاع الصادرات غير النفطية، خلال الأشهر الخمسة الأولى من السنة الجارية بنسبة (65%)، إلى (1.14) مليار دولار مقابل (694) مليون دولار في الفترة المناظرة من العام الماضي ولقد سبق للرئيس تبون أن أعلن بأن 2021 ستشهد تصدير (5) مليارات دولار خارج المحروقات، وتكون قاعدة الانطلاق لاقتصاد البلاد، خصوصا مع انتعاش إنتاج البلاد الزراعي.

وأعلنت وزارة المالية مطلع يونيو/ حزيران (2021)، عودة احتياطات النقد الأجنبية للارتفاع لأول مرة منذ بداية (2015) دون تفاصيل إضافية كما بلغت الاحتياطيات الجزائرية من النقد الأجنبي (42) مليار دولار نهاية فبراير/شباط الماضي، نزولا من (194) مليار دولار نهاية (2014).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسان جبريل، "الاقتصاد الجزائري تعرض لهزة عنيفة خلال 2020 بسبب جائحة كورونا وانخفاض النفط - السلطات الجزائرية قلصت

الإنفاق الحكومي بواقع النصف"، عبر الموقع الإلكتروني التالي:

<https://www.aa.com.tr/ar/2291933> تقرير/الجزائرملفات-اقتصادية-ثقيلة-تنتظر-الحكومة-الجديدة-تقرير/2291933,15/04/2022,22:00.

فلم تكتفي الإجراءات التي وضعتها الجزائر على ذلك الحد فقط فرغم التداعيات السلبية لجائحة كورونا وتراجع أسعار النفط التي كبدت الجزائر خسائر بنحو (10) مليارات دولار، فإن الحكومة الجزائرية اتخذت حزمة من الإجراءات التي عدّها الخبراء بـ"الجريئة"، هدفت لحماية القدرة الشرائية للمواطنين، ولإنقاذ الشركات من الإفلاس. إذ تقرر إلغاء الضريبة على المداخيل التي تقل أو تساوي 30 ألف دينار ابتداء من مطلع يونيو/حزيران المقبل (2021)، ورفع الأجر الوطني الأدنى المضمون بزيادة ألفي دينار جزائري (15.64 دولار أمريكي) ليصبح 20 ألف دينار جزائري (220 دولارا أمريكيا) ابتداء من مطلع يونيو، وكذا إلغاء نظام التصريح المراقب على المهنة الحرة، كما رفعت معاشات المتقاعدين بنسبة (7%)، ومنحت تعويضات مالية لعدد من أصحاب المهنة الحرة، بالإضافة إلى تجميد دفع ضرائب الشركات بهدف تخفيف آثار إجراءات العزل العام المرتبطة بفيروس كورونا على الشركات العامة والخاصة.<sup>1</sup>

إذن في ظل هذه الخلفية، أعلنت الحكومة الجزائرية عن إصلاحات هيكلية بعيدة المدى للانتقال نحو نموذج التنمية الاقتصادية التي يقودها القطاع الخاص، مع الحفاظ على الدعم للفئات الأكثر ضعفاً من السكان، وسيعتمد نجاحها على مدى حسم برامج الإصلاح، وعلى قوة استجابة القطاع الخاص، وعلى قدرة السلطات على استعادة التوازن الاقتصادي بشكل متزامن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يونس بورنان، " رحلة اقتصاد الجزائر في 2020 .. تقشف وتحصينات ومفاجآت"، عبر الموقع الإلكتروني التالي:

<https://al-ain.com/article/algeria-economic-harvest-2020,15/04/2022,23:00>.

<sup>2</sup> البنك الدولي، "المرصد الاقتصادي الجزائري - خريف 2020: تجاوز جائحة كوفيد-19، تفعيل الإصلاحات الهيكلية"، عبر الموقع الإلكتروني التالي:

<https://www.albankaldawli.org/ar/country/algeria/publication/algeria-economic-monitor---fall-2020-navigating-the-covid-19-pandemic-engaging-structural-reforms,15/04/2022,23:30>.

### المبحث الثالث: العلاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوطات العمل في جائحة كورونا

هناك عدة عوامل ساهمت في التخفيف من ضغوط العمل في جائحة كورونا، ولعل أهم هذه العوامل جماعات العمل غير الرسمية، حيث كان لأبعادها الدور البارز في التقليل من حدة هذه الأزمة، وتكمن هذه الأبعاد في تماسك جماعات العمل غير الرسمية وتعاونها بالإضافة إلى هيكلها وطبيعة قيادتها والأهداف التي تسمو إليها.

#### المطلب الأول: العلاقة بين أهداف جماعة العمل غير الرسمية وضغوطات العمل في ظل جائحة كورونا

ينضم الأشخاص إلى مجموعات غير رسمية بسبب الاهتمامات المشتركة أو الاحتياجات الاجتماعية أو ببساطة للصداقة، وعادة ما تقوم المجموعات غير الرسمية بتطوير معاييرها وأدوارها وتضع قواعد غير مكتوبة لأعضائها، لقد وثقت الدراسات في علم النفس الاجتماعي بوضوح الدور المهم لهذه المجموعات غير الرسمية في تسهيل (أو تثبيط) الأداء والفعالية التنظيمية وتخفيف ضغط العمل.<sup>1</sup>

تشكل مجموعات العمل غير الرسمية أحياناً كفرق تجد تلقائياً احتياجاتها الخاصة للتعاون بطرق مختلفة لتحقيق أهداف هاته الجماعة، يقترح العمال الذين يجتمعون خارج المكتب فريقاً موحدًا وسعيدًا، قد ينشئون كتابًا أو ناديًا للمشبي لمسافات طويلة يجتمع بانتظام ولكن دون التزام، حيث يتمتع الموظفون بفرصة التعرف على بعضهم البعض وعائلاتهم واهتماماتهم في بيئة مختلفة، ويرتاح الناس ويتقبلون بعضهم البعض عندما يجدون أرضية مشتركة هذا يترجم إلى عمل جماعي أقوى وأكثر طبيعية في المكتب والذي سيتعرض صاحب العمل لضغوط شديدة لإنشائه بشكل فعال من خلال تمارين بناء الفريق المنظمة، وهذا ما يساعد في تخفيف ضغط من العمل.<sup>2</sup>

وتتميز جماعة العمل غير الرسمية بوجود أهداف ومصالح مشتركة لدى أفرادها، حيث يشعر الأعضاء المنتمين إليها بالأمن والاعتراف بذاتيتهم وبالاحترام والانتماء وبالقدرة على إنجاز الأهداف، كما أن هذه الجماعات الغير رسمية تمارس ضغطاً أو تأثيراً على أفرادها رغم عدم وجود قوانين أو لوائح رسمية، ولا بد في هذا العنصر من ذكر الدراسات التي قام بها فريق من جامعة هارفرد والمسماة بتجارب "هاوثورن" والتي توصلت الى أن هناك جماعات غير رسمية في التنظيمات تظهر وتمارس ضغطاً وسلطة على منتسبيها يصل في بعض الحالات الى تأثيرها على تعليمات الصادرة عن الإدارة الرسمية وقد تتجاوزها، وقد بينت هذه الدراسات أن هذه الجماعات الغير الرسمية قد تفرض على العمال المنتسبين إليها قيوداً فيما يتعلق بسقف الإنتاج وكأنه شبه تحكم في الإنتاج المراد إنجازه، وعليه يمكن أن نقول

<sup>1</sup>"Work Groups: Basic Considerations", Via the website:

<https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/work-groups-basicconsiderations/>, Date 20/04/2022,23:00.

<sup>2</sup>Kimberlee Leonard, "Examples of Informal Work Groups", Via the website:

<https://smallbusiness.chron.com/examples-informal-work-groups-24287.htm>, Date 20/04/2022,23:30.

أن تأثير الجماعة على سلوك الفرد يظهر عن طريق إشكال التفاعل المختلفة بين أفراد الجماعة والتي تؤدي إلى تكوين اتجاهات مختلفة تساهم في تخفيض ضغط العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أثر القيادة غير الرسمية على تخفيض ضغط العمل في جائحة كورونا

اهتم الكثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة القيادة غير الرسمية، وبالتحديد مصادر التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد غير في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم، ومن بين الدراسات المشهورة دراسة "Yukl" فقد ميز بين العديد من وسائل التأثير القيادي غير الرسمي من أهمها:

- 1-الإستمالة القائمة على الرشد: يلجأ القائد غير الرسمي إلى استمالة المرؤوسين وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداءه أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم.
- 2-الإلهام والحماس: يستطيع القائد غير الرسمي أن يحصل على امتثال أكبر من التابعين من خلال التركيز على القيم والمثاليات التي يلتزم بها التابع.
- 3-تطوير أو تغيير القيم والاعتقادات: يمكن أن يلجأ القائد إلى تكوين وتطوير قيم واعتقادات لدى التابعين كالإخلاص والشرف والنزاهة والطاعة، يستخدمها فيما بعد أساسا للحصول على امتثالهم.
- 4-الإعجاب والانتماء الشخصي: يعتمد القائد على إعجاب التابعين به وانتمائهم لشخصه.
- 5-قوة الخبرة.

بالإضافة إلى أن القائد غير الرسمي الفعال في ممارسة دوره يتمتع بما يلي:

- القدرة على تفسير وتوضيح الرؤية للآخرين.
  - القدرة على التعبير عن الرؤية فعلا وليس قولا فقط.
  - القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف معينة.
- ومن هذا فإن درو القائد غير الرسمي يركز على محورين: إدارة شؤون الجماعة مع البيئة الخارجية وتسهيل وتسيير الجماعة، وهذان محوران يتضمنان أربعة أدوار قيادية محددة:
- القائد يعمل حلقة وصل وارتباط بالجهات الخارجية.

<sup>1</sup>محمد مسلم، "مقدمة في علم النفس الاجتماعي"، دار طليطلة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 41.

-القائد يدير الصراعات.

-القائد مدرب، معلم، ناجح، مؤازر.<sup>1</sup>

كل هذه الوسائل كان لها الأثر البارز للتخفيف من ضغوط العمل على العمال خلال جائحة كورونا.

### المطلب الثالث: مساهمة الاتصال غير الرسمي في الحد من ضغط العمل خلال جائحة كورونا

لقد سيطر "فيروس كورونا" على جميع الأجواء والمجالات، حتى قيل إنه احتل الطرقات وسكن الأسطح وجدران البنايات، محاصرًا ابن آدم الذي وقف أمامه مذعورًا، قليل الحيلة، ومعدوم الصلاحية حتى إشعار آخر، فقد أصبح بقاء بلايين البشر حول العالم في منازلهم ضرورةً حتمية، استجابةً للتنبيه العالمي المتزايد للحد من الانتشار السريع لهذا الفيروس العجيب المراوغ.

ومن بين النصائح المتداولة للوقاية من الفيروس هو التباعد الاجتماعي الذي يعرف ببساطة تجنُّب التجمعات والاتصال الوثيق بالآخرين مما قلل من الاتصالي والتواصل بين الأفراد، ويعتبره الخبراء في مجال الصحة أمرًا بالغ الأهمية لإبطاء وتيرة انتشار الفيروس، وتفادي إرهاب نظم الرعاية الصحية، وربما حمايتها من الانهيار في حالة ارتفاع معدلات الإصابة إلى مستوى لا يمكن التعامل معه بكفاءة، حيث تقول "هولت- لونستاد": إن الناس من جميع الأعمار معرضون للآثار السيئة للعزلة الاجتماعية والوحدة، لكن تقريرًا حديثًا صادرًا عن الأكاديمية الوطنية للعلوم الأمريكية (شاركت هولت- لونستاد في تأليفه) سلط الضوء على بعض الأسباب التي تجعل "كبار السن هم الفئة الأكثر عرضةً للتأثر بالأزمة"، كفقدان الأجواء الأسرية والافتقار إلى الأصدقاء، والإصابة بالأمراض المزمنة والإعاقات الحسية التي قد تعوق التفاعل مع الآخرين، مثل فقدان السمع أو البصر.

كما يؤكد هاني هنري ضرورة تأزر الأسر في مثل هذه الأوقات الصعبة، وخاصةً أن المرأة العاملة والزوجة حاليًا تتحمل الكثير من الضغوطات، لذا شدد على ضرورة تقديم المساعدة للأمهات والزوجات في المنزل وإظهار التقدير لهن، وعن العاملين بالقطاع الطبي ومدى تأثرهم النفسي في أثناء جائحة كورونا، قال "هنري": "لا بد من الاعتراف بالدور البطولي للقطاع الطبي، فهم حاليًا داخل الحدث كمن هم في حالة حرب، لن يكون لديهم وقت بالضرورة لمراعاة حالتهم النفسية، لذا لا بد من الاهتمام بحالتهم النفسية بعد هذه الأزمة، فقد يعاني بعضهم من اضطراب ما بعد الأزمة، وشدد على أنه: يمكننا حاليًا الاستمرار في دعمهم وتشجيعهم معنويًا من خلال المبادرات التي يقوم بها الأفراد حول العالم، مثل التصنيف لهم في توقيت محدد كل يوم، وتسليط الدور على جهودهم كمثال.

<sup>1</sup> حسين حريم مرجع سبق ذكره، ص200.

بعد شيوع أمر التباعد الاجتماعي ليصبح مطلبًا عالميًا، سارع العديد من الباحثين لدراسة الأمر من جميع جوانبه، خاصةً فيما يتعلق بدراسة الاضطرابات التي يمكن أن يُحدثها ذلك الفيروس وتأثيرها على حياتنا، ومن ذلك التأثيرات الاجتماعية والنفسية وكيفية التخفيف من الآثار السلبية لذلك، وهناك العديد من التساؤلات تحتاج إلى إجابات شافية على وجه السرعة ذاتها التي يعتمدها هذا الفيروس الغريب الخفي في اجتياز الحواجز الدولية وجميع الدفاعات البشرية، ومن ذلك: هل من دور حقيقي لأنماط التواصل الإلكتروني التي تحتاج كل مكان في العالم الآن في هذه المعركة غير المتكافئة؟ وهل يمكن للتكنولوجيا المساعدة على تعويض بعض سلبيات التباعد الاجتماعي؟ هل يمكن أن تساعد تطبيقات الرسائل النصية والبريد الإلكتروني والحوارات والاجتماعات الافتراضية بين الأصدقاء أو زملاء العمل على البقاء في حالة اتصال مع المجتمع المحيط بنا، يقول نيكولاس كريستاكيس، عالم اجتماعي وطبيب في جامعة ييل الأمريكية: "نحن محظوظون لأننا نعيش في عصر تساعدنا فيه التكنولوجيا على رؤية أصدقائنا وأفراد عائلتنا والاستماع إليهم، حتى عندما تتباعد المسافات بيننا".

ومع ذلك، فإن أنماط التواصل الإلكتروني هذه لا يمكن أن تحل محل التواصل وجهاً لوجه، كما يقول "سيجرين"، الذي يؤكد أنه "عندما نتواصل مع أشخاص آخرين، فإن الكثير من المعاني التي يتم نقلها لا تنقل عبر الكلمات فقط، ولكن في التعبيرات غير اللفظية"، إذ يمكن أن تضيع التفاصيل الدقيقة للغة الجسد وتعابير الوجه والإيماءات مع استخدام الوسائط الإلكترونية، مشدداً على أن وسائل التواصل الإلكتروني "أفضل كثيراً جداً من عدم التواصل" كما تقول هولت- لونستاد: "يمكن لأي شخص منا أن يلتقط هاتفاً ويتصل لرؤية ما يفعله الناس وما قد يحتاجونه"، وتشير إلى أن الأبحاث حول الإيثار وجدت أن تقديم الدعم يمكن أن يكون أكثر فائدةً من تلقّيه.

وهناك أيضاً مصادر إلهام لأشخاص تحت الحظر، كأولئك الذين رصدتهم عدسات وسائل الإعلام العالمية في عديد من الأماكن حول العالم وهم يغنون ويعزفون الموسيقى من خلال النوافذ المفتوحة للحفاظ على الروح المعنوية: "هذا هو الشيء الذي نحتاجه!"، هذا ما قاله روبن دنبار (عالم نفس تطوري في جامعة أكسفورد)، وعليه فكل هاته وسائل ساهمت في تخفيف من حدة ضغوط العمل خلال جائحة كورونا.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: دور الهيكل غير الرسمي في تخفيف ضغط العمل خلال جائحة كورونا

تنشأ الهياكل غير الرسمية بشكل غير مخطط له أو رسمياً كهيكل رسمي من قبل الإدارة العليا، وغالباً ما تتطور الهياكل غير الرسمية داخل المنظمات الرسمية مثل الشركات، إنهم ينمون من خلال التفاعلات اليومية بين أعضاء

<sup>1</sup> أحمد حسن بلح، "الهدوء النفسي في «زمن كورونا».. لا داعي للذعر ولكن احذروا"، عبر الموقع الإلكتروني التالي:

<https://www.scientificamerican.com/arabic/articles/news/psychological-calm-in-coronavirus-time-do-not-panic-but-beware/>, 16/04/2022, 21:00.



المنظمة، والتي تنشأ غالباً بناءً على العلاقات الشخصية، الاهتمامات المشتركة والتفاعلات الاجتماعية في مكان العمل، والهياكل التنظيمية غير الرسمية مهمة لعدة أسباب:

**أولاً:** يتمتع الأعضاء بفرصة بناء روابط قوية مع أقرانهم وهذا ما يزيد من التماسك بينهم، مما يسمح لهم بالتعاون بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى ذلك فإن مثل هذه الرابطة تعزز معنوياتهم ويخفف ضغط العمل لديهم، وبالتالي يمكنهم غالباً أداء أفضل إذا كانت لديهم علاقات جيدة في العمل.

**ثانياً:** يسمح الهيكل غير الرسمي للأعضاء بالبقاء على اطلاع حيث تتدفق الاتصالات والمعلومات بسرعة بين الأعضاء ويوفر خط اتصال فعال لهم، وبالتالي لديهم سيطرة أكبر على بيئتهم.

**ثالثاً:** الرضا سبب آخر حيث أن أعضاء جماعة العمل غير الرسمية كائنات اجتماعية إنهم بحاجة إلى أناس آخرين لكي يزددهوا ويبقوا على قيد الحياة فلا يمكنهم العيش بمفردهم، ويوفر الهيكل التنظيمي غير الرسمي فرصاً لهم لتلبية هذه الاحتياجات الاجتماعية.

غالباً ما يتم تشكيل المنظمات غير الرسمية خارج الهيكل الرسمي للشركة، ومع ذلك فإنه يساهم في تلبية الاحتياجات الاجتماعية للموظفين مثل الصداقة والحب والدعم الذي يساعد على تحسين الجانب النفسي المنهك بسبب ضغوط العمل، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تعزز الروابط التي تم تكوينها العلاقات والتعاون داخل الشركة يطورون شعوراً بالانتماء إلى بعضهم البعض، مما يمكنهم العمل معاً لتحقيق أهداف الشركة.<sup>1</sup>

ومن بين المزايا الأخرى للهيكل التنظيمي غير الرسمي هي:

-تواصل سريع: ذلك لان الاتصالات ليست سلسلة من الأوامر، فيمكن أن يكون أسرع بكثير مما يمكن عمله في منظمة رسمية.

-استكشاف الأخطاء وإصلاحها بشكل أسرع: فعلى سبيل المثال قد يتجمع الموظفون بعد ساعات العمل العادية يناقشون عملهم وقضايا أخرى غير متعلقة بالعمل، يقدمون لبعضهم البعض ملاحظات بناءة ويجدون حلولاً لبعضهم البعض، لذلك يمكنهم حلها بأنفسهم دون انتظار تعليمات رؤسائهم.

<sup>1</sup> Ahmad Nasrudin, "Informal Organizational Structure: Characteristics, Advantages, Disadvantages", Via the website: <https://penpoin.com/informal-organizational-structure/>, Date 22/04/2022, 14:40.

- الهيكل التنظيمي غير الرسمي أكثر تكيفاً: على سبيل المثال إدخال التغيير من خلال هدف أو استراتيجية جديدة، الأمر الذي يتطلب من الموظفين التكيف والتعامل مع المجموعات غير الرسمية داخل الشركة أمر مهم للحد من مقاومة الموظفين.

- المزيد من الإبداع: يتمتع الموظفون بحرية أكبر في استكشاف إبداعاتهم وأفكارهم والتعبير عنها، وقد يكون من الصعب في الهيكل الرسمي بسبب قلة الفرص أو العقوبة المحتملة أو التشاؤم من الرفض من قبل رؤسائهم.<sup>1</sup> وهي كلها مزايا تجعل الهيكل التنظيمي غير الرسمي يخفف من ضغط العمل فكلما كان الهيكل مسطح سهلت عملية الاتصال والدعم المعنوي بين جماعة العمل.

### المطلب الخامس: التماسك وضغط العمل خلال جائحة كورونا

يعتبر تماسك الجماعة وترابطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها. ومن النتائج الايجابية لتماسك الجماعة: تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين مستوى أدائه وإنتاجيته أعلى للمنظمة وكلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك.

ويلخص لوثنان نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي:

فبالنسبة لتأثيرها على فاعلية الفرد تبرز من خلال:<sup>2</sup>

- مساعدة الفرد في معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة.

- المساعدة في اكتساب مهارات جديدة.

- الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفرداً.

- تلبية حاجات شخصية هامة وخاصة، حاجات القبول والانتماء.

أما تأثير التماسك على فاعلية المنظمة فيكون من خلال:

- إنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم.

- استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة مشكلات صعبة.

<sup>1</sup> Ahmad Nasrudin, "Informal Organizational Structure: Characteristics, Advantages, Disadvantages", Via the website: <https://penpoin.com/informal-organizational-structure/>, Date 22/04/2022, 14:50.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص164.

- تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة.
- تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة.
- تزيد من استقرار المنظمة عن طريق نقل القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين الجدد.
- حيث أن هذا التماسك وماله من تأثير على فاعلية الفرد والمنظمة كان له دور كبير للتخفيف من ضغط العمل خلال جائحة كورونا.
- المطلب السادس: أهمية التعاون بين جماعات العمل غير الرسمية في تقليل ضغط العمل في جائحة كورونا**
- حيث أن زيادة فرص التعاون وميل الجماعات غير الرسمية للتعاون فيما بينها يمكن أن يتحقق من خلال زيادة التفاعل فيما بينها مما يؤدي إلى: <sup>1</sup>
- تطوير أهداف مشتركة بين الجماعات غير الرسمية.
- كلما أدركت الجماعات غير الرسمية وقبلت أهدافا مشتركة، ازداد تعاونها.
- كما أن الجماعات غير الرسمية التي تواجه خطرا أو تهديدا مشتركا يزداد تعاونها.
- كلما ازددت مشاركة المسؤولية بين الجماعات غير الرسمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وازداد تعاونها.
- بمقدار ما يزداد التداخل في عضوية الجماعات غير الرسمية أي أن يكون الفرد عضوا في أكثر من جماعة واحدة في نفس الوقت، يزداد تعاون الجماعات غير الرسمية أكثر.
- التقارب المكاني بين الجماعات غير الرسمية حيث يتيح فرصة أكبر للتفاعل فيما بين أفرادها مما يسهل التعاون ويقلل الضغوط.
- ومن هنا فالتعاون بين جماعات العمل غير الرسمية له بالغ الأهمية للتقليل من ضغط العمل في جائحة كورونا.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص184.

## خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن ضغوط العمل من المفاهيم الشائعة التي تطرق لها العديد من الكتاب والباحثون في مجال علم الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع باعتبارها من المفاهيم ذات الصدى الواسع في المنظمات المعاصرة، فقد اتضح أن ضغوط العمل هي نتاج التفاعل بين العاملين والبيئة المحيطة بهم، وذلك حسب المفاهيم السلوكية السائدة التي تشير إلى أن الضغوط تحدث نتيجة لتفاعل المثير والاستجابة أي بين البيئة المحيطة والموظف نفسه، وأن استجابة العامل للضغوط تختلف باختلاف الخصائص الذاتية للفرد نفسه مثل نمط الشخصية والخلفية الثقافية والبيئة والاجتماعية.

حيث تلعب عدة عوامل دوراً في ظهور ضغوط العمل لدى العاملين فمنها ما هو ناشئ عن العمل الذي يمارسه الفرد وهي المصادر التنظيمية، كما أن حياة الفرد الخاصة قد تسبب الضغوط التي تواجهها وهذا ما يمثل المصادر الشخصية التي بدورها تنقسم إلى عوامل خارجية كالمشكلات العائلية والأزمات المالية وعوامل داخلية كالإفراط في الطموحات والتفكير التشاؤمي.

لذا فكل هذه الضغوط من شأنها أن تؤثر سلباً على الحالة الصحية والنفسية للأفراد كالتوتر، كراهية العمل، الاكتئاب، الاجتهاد، الاحباط، وكذا على علاقاتهم الاجتماعية، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائهم وقدرتهم على الإنجاز والوصول إلى أهدافهم، لكن في حالة انعدام هذه الضغوط كلياً فهذا قد يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بالملل وفقدان الدافعية للعمل، لأنه من خلالها يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم وذلك عن طريق مواجهة التحديات المتصلة بالعمل، وكذا تساعد هذه الضغوط على تدعيم العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على التحدي لمواجهة الضغوطات والمشكلات.

ففي الفترة الأخيرة زادت ضغوط العمل تعقيداً مع تفشي وباء كورونا، الشيء الذي استدعى كثير من المنظمات إلى تحمل تكاليف باهظة للضغوط إثر هذا الوباء، خاصة عمال الجهاز الطبي الذين كانوا في مواجهة مباشرة مع الفيروس، وقد تدخلت عدة عوامل للتخفيف من حدته، حيث نجد من أبرز هذه العوامل جماعات العمل غير الرسمية التي كان لها الأثر الكبير للتقليل من مخلفاته وذلك من خلال الدور البارز لقيادتها وكذا تماسكها وتعاونها.

## الفصل الثالث

الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

**مقدمة الفصل:**

على أساس ما تم تقديمه في الفصلين السابقين من الدراسة النظرية لجماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل خلال جائحة كورونا يليه هذا الفصل الذي يمثل الدراسة التطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر، حيث حاولنا اسقاط الإطار النظري على أرض الواقع، فقمنا أولاً بالتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من أجل تحقيق فهم صحيح عن النتائج المتحصل عليها.

يشمل هذا الفصل على التعريف بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بمختلف جوانبها، وتوضيح منهج البحث وحدوده، بالإضافة إلى التعريف بالمجتمع المدروس وخصائص عينة الدراسة، حسب مختلف المتغيرات الشخصية، كما يهدف إلى شرح بنية أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة مختلف بيانات البحث.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر، وبغرض التعرف على هذه الأخيرة، سنلقي نظرة شاملة تتلخص في التعريف، النشأة، اهداف، مهام والهيكلة التنظيمي لها.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر

تأسست منذ (1948) لما احتلت فرنسا الجزائر عام (1830)، استولت على جميع خياراتها سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، فغرست جذورها في وسط الشعب الجزائري إلى أن استولت على جميع المؤسسات الوطنية الجزائرية ومن بينها الاستشفائية العلاجية واحتكرتها احتكارا كليا تحت السلطة الفرنسية تدار طبقا لقوانينها التعسفية، لكن هذا لم يدم، إلا أن إرادة الشعب لا تقهر حيث لم يرض بالذل والمهانة فاتحدت إرادته وأعلن الجهاد ضد الطغيان المغتصب وكان الدفر المبين وذلك ببزوغ الاستقلال سنة (1962)، فتوحدت جميع المؤسسات منها المؤسسة الاستشفائية ابن زهر وأصبحت تحت تصرف القوانين الجزائرية وسلطتها، فالمواطن الجزائري له الحق في العلاج والوقاية الصحية وذلك في المستشفيات التي أصبحت تعمل تحت اسم القطاع الصحي إلى غاية سنة (2007)، حيث قسمت هذه القطاعات نتيجة التنظيم الجديد للخريطة الصحية المجدد بالمرسوم التنفيذي رقم 104|07 المؤرخ في 19-05-2007 والمتضمن تسيير تنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية والعمومية للصحة الجوارية.

### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر

إن تعريف المؤسسة الاستشفائية ابن زهر لا يختلف عن تعريف أي مؤسسة استشفائية أخرى في الجزائر وهذا حسب ما ذكر في الجريدة الرسمية وعليه فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، كما تتحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.<sup>1</sup>

مؤسسة المستشفى العام ابن زهر في قالمة وهي المستشفى القديم للمدينة، تأسست خلال فترة الاستعمار منذ عام (1846) بالضبط، وتسمى أيضًا مستشفى المركز لأنها تقع في وسط المدينة، مستشفى ابن زهر هو هيكل استشفائي مهم منذ الحقبة الاستعمارية، وقد ظل بهذه الأهمية أيضًا خلال فترة القطاع الصحي في قالمة وأيضًا بعد

<sup>1</sup> المادة 03،02، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 19 ماي سنة 2007 المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية رقم 33 بتاريخ 20 مايو 2007.

قطع (07-140) في 19 مايو 2007، إنشاء وتنظيم وتشغيل المستشفيات العامة ومؤسسات الصحة العامة المحلية التي أطلق عليها اسم "EPH IBN ZOHR DE GUELMA".

وقد أطلق عليه اسم "ابن زهر" نسبة إلى ابو مروان عبد الملك بن زهر بن عبد الملك بن مروان (464-557هـ) (1072-1162م) المعروف بابن زهر الاشبيلي طبيب عربي معروف في الأندلس من أهل إشبيلية فاق جميع الأطباء في صناعة الطب فشاع ذكره وطار صيته وهو أستاذ الفيلسوف بن رشد ولأعماله أثر كبير في تطور الطب في أوروبا من مؤلفاته المترجمة إلى اللاتينية التسيير في المداواة والتدبير وقد وصف التهاب الغلاف الغشائي المحيط بالقلب وطرائق استخراج الحصى من الكلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مهام المؤسسة الاستشفائية ابن زهر

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:<sup>2</sup>

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.
- كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

### المطلب الرابع: أهداف ووظائف المؤسسة الاستشفائية ابن زهر

مرت أهداف المستشفى بتطور دائم وانتقال عبر مسلسل تطور المستشفى نفسه ويجمع المهتمون على خمسة أهداف للمستشفى. ويمكن تحديدها فيما يلي:<sup>3</sup>

1- تقديم خدمات التشخيص والعلاج للمرضى الداخليين.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين انطالقا من وثائق المستشفى.

<sup>2</sup> المادة 04، 05، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 19 ماي سنة 2007 المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> فريد توفيق نصيرات، "إدارة المستشفيات"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص56.



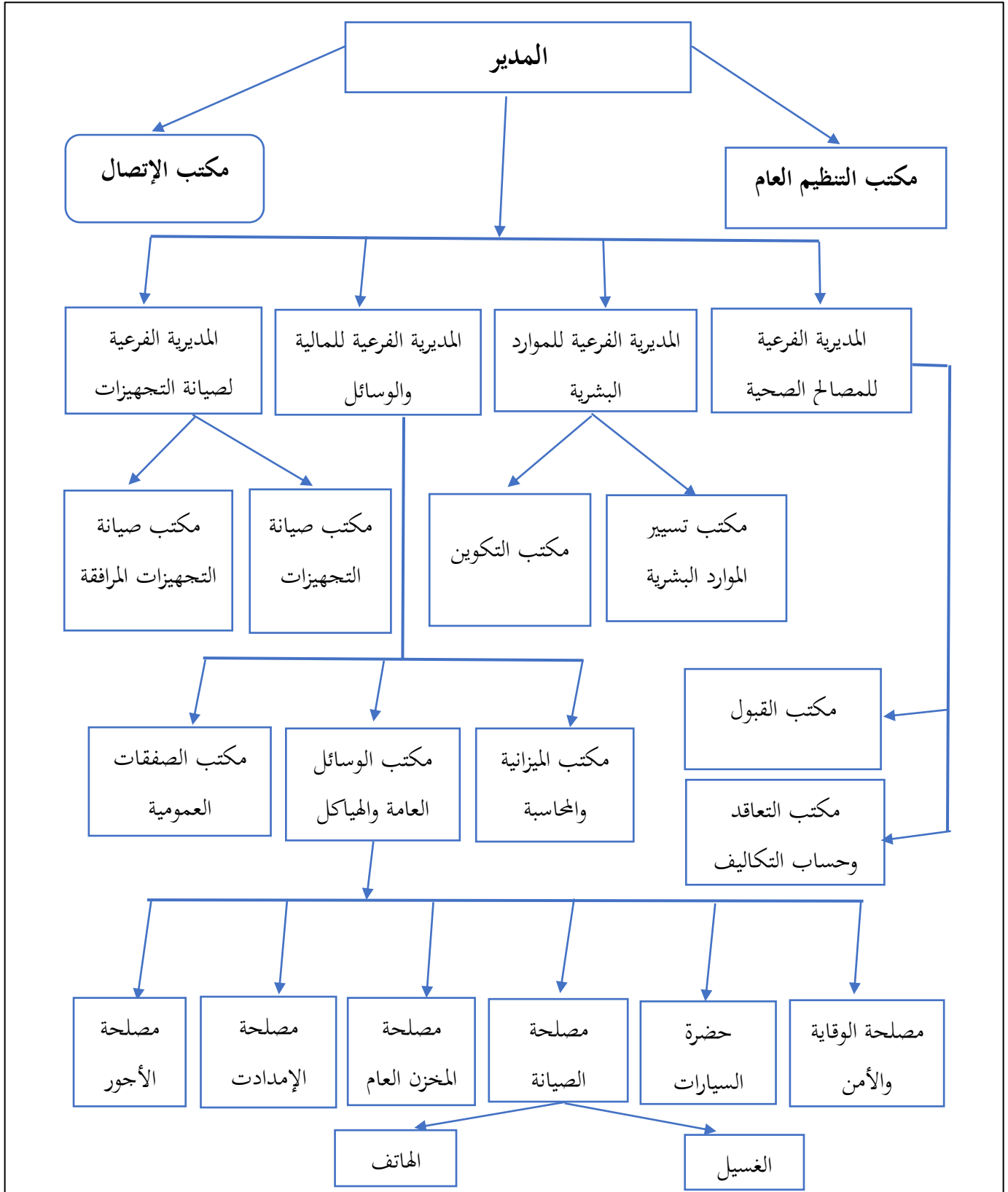
- 2- تقديم خدمات التشخيص والعلاج للمرضى الخارجيين.
  - 3- القيام بأنشطة التدريب والتعليم للمهنيين الصحيين والعاملين في القطاع الصحي.
  - 4- رقد المعرفة الطبية والصحية من خلال ما يقومون به من أنشطة بحثية في هذا المجال.
  - 5- الوقاية من الأمراض ويشمل ذلك وقاية المرضى في المستشفى ووقاية أفراد المجتمع.
- كما أوصت لجنة خبراء منظمة الصحة العالمية بضرورة قيام المستشفى بخمسة وظائف أساسية هي:<sup>1</sup>

- 1- الوظيفة العلاجية.
- 2- الوظيفة الوقائية.
- 3- التدريب والتعليم.
- 4- الأبحاث الطبية والاجتماعية.
- 5- الخدمات الممتدة والاجتماعية.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص56.

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المنظمة.

تقدم المؤسسة خدمات صحية خدمات متعددة بفضل طاقمها الطبي والشبه طبي والإداري يقودها مديرا عاما يعتبر المسؤول المباشر والأول لهذه الهيئة الصحية وفيما يلي شرح بسيط للهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر:

#### أولاً: المدير العام ومهامه:

- تمثيل المؤسسة داخلها وخارجها.
- الإشراف على المديريات الفرعية والمصالح الصحية.
- إمضاء الوثائق والمراسلات الإدارية ذات الطابع الرسمي.
- تحفيز الاجتماعات والسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.
- الاطلاع على كل البريد الوارد والتأشير عليه وكذا الصادر.
- مراقبة جميع المصالح الإدارية والصحية.
- إصدار التعليمات من مذكرات الاستقبال من داخل المؤسسة وخارجها.
- الاستقبال من داخل المؤسسة أو خارجها.

#### ثانياً: أمانة المدير العام ومهامها:

استقبال البريد الوارد وتسجيله ووضعه في المحفوظات الإدارية وتقديمه إلى السيد المدير للتأشير عليه ثم توزيعه، كذلك البريد الصادر واستقبال المكالمات الهاتفية والرد عليها وتحويلها إلى السيد المدير.

ويساعد المدير العام للمستشفى أربعة نواب مديرين:

- نائب مدير الموارد البشرية.
- نائب مدير المصالح الصحية.
- نائب مدير المالية والوسائل.
- نائب مدير صيانة التجهيزات الطبية والمنشآت والتجهيزات المرافقة.

**ثالثا: المديرية الفرعية للموارد البشرية:** يتكون طاقم المديرية الفرعية للموارد البشرية من نائب مدير وأعاون حسب رتبهم مكلفون بمختلف المهام.

### 1- مهام نائب المدير:

- الإشراف على جميع الأعاون ويقوم ب:
- إمضاء جميع الوثائق والمراسلات الإدارية ذات الطابع الرسمي.
- تحفيز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- الإشراف على إحصاء العمال سنويا التعداد المالي والحقيقي للعمال إلى غاية نهاية السنة الجارية.
- تحفيز مختلف الاجتماعات.
- السهر على النظام الداخلي للمؤسسة وتطبيقه.

### 2- مهام الأعاون العاملين بالمديرية.

- حركة العمال: خاصة بالعتل السنوية، المرضية، الاستشفائية، مثل: الختان، الزواج، الازدياد، الوفاة، يتم تحريرها كذلك عطل طويلة المدى عند اصابة العامل بمرض يطول شفاءه.
- العقوبات التأديبية: يعاقب العامل حسب خطأه المرتكب فهناك عقوبة من درجة 1 وعقوبة من درجة 2 وأخرى من درجة 3.<sup>1</sup>

**رابعا: المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** يتكون طاقم هاته المديرية الفرعية من نائب مدير وأعاون حسب رتبهم مكلفون بمختلف المهام، وتمثل مهام نائب المدير فيما يلي:

-تنشيط وتنسيق نشاطات المصالح الطبية الاستشفائية والطبية التقنية للمستشفى فيما يقدمه من علاج خارجي وعلاج استشفائي.

-متابعة وتقييم نشاطات الاستقصاء والتشخيص والعلاج والخبرة الطبية والتكوين والبحث.

-تنظيم التكوينات والنشاطات الاستشفائية الجامعية بالاتصال مع مؤسسات التعليم المؤهلة وضمان متابعتها.

<sup>1</sup> من وثائق المنظمة، المديرية الفرعية للموارد البشرية.

- استغلال تقارير نشاطات رؤساء المصالح.
- جمع واستغلال الإحصائيات الطبية من أجل إعداد حصيلة وبائية للمستشفى.
- تنظيم التكوين شبه الطبي وضمان متابعته.
- السهر على تطبيق القواعد المتعلقة بفتح واستغلال وتحيين وأرشفة المستندات والوثائق والسجلات والاستمارات الطبية الرسمية.
- تكوين وإدارة الرصيد الوثائقي الطبي العلمي للمستشفى، وضمان نشره وتوزيعه لدى الممارسين والمستخدمين المعنيين.
- استغلال المنشآت والتجهيزات البيداغوجية وتجهيزات التكوين، والسهر على استغلالها الأمثل.
- تحضير برامج التظاهرات الطبية العلمية للمستشفى، بالتنسيق مع الهيئات المعنية، وكذا مشاركة المستخدمين في المؤتمرات والملتقيات وجمع التقارير الناجمة عنها واستغلالها.<sup>1</sup>
- خامسا: المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** يتكون طاقم هاته المديرية الفرعية من نائب مدير وأعوان حسب رتبهم مكلفون بمختلف المهام، وتمثل مهام نائب المدير فيما يلي:
- إعداد التقديرات السنوية للتسيير والتجهيز والصيانة الدورية والحفظ.
- إعداد مخططات التمويل المالي على المدى القصير والمتوسط.
- متابعة استهلاك الاعتمادات من خلال مسك محاسبة للنفقات الملتزم بها، وإعداد التقارير الدورية الخاصة بها طبقا للتنظيم المعمول به.
- تنظيم ومراقبة سير مصالح فوارة الخدمات الطبية - الاستشفائية الطبية - التقنية المقدمة للمرضى الخارجين أو اللذين تم استشفائهم.
- السهر على تسوية مستحقات التسيير.
- الاهتمام بأعمال المستشفى ومتابعة ذلك بانتظام.

<sup>1</sup> المادة 29، المرسوم الرئاسي رقم 114 / 18 المؤرخ في 17 أبريل 2018، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمستشفى المختلط، الجريدة الرسمية، العدد 22، الصادرة بتاريخ 18 أبريل 2018.

-السهر على اقتناء كل الوسائل المشتركة والنوعية، والمواد الصيدلانية والمستهلكات، والتجهيزات الضرورية لنشاطات العلاج والتكوين والبحث، وكذا التموين والتخزين المنتظم للمستشفى بالمواد والمستلزمات ومواد التنظيف الضرورية لسيره.

-تفعيل اللجان التي يتطلبها التشريع المعمول به، فيما يتعلق بإنجاز الصفقات وإبرامها.<sup>1</sup>

سادسا: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات: يتكون طاقم هاته المديرية الفرعية من نائب مدير وأعاون حسب رتبهم مكلفون بمختلف المهام، وتلخص مهام نائب المدير فيما يلي:

-إحصاء الاحتياجات المعبر عنها من مختلف هياكل المستشفى في مجال التجهيزات والعتاد وقطع الغيار والمواد الضرورية لسير المستشفى.

-السير على متابعة وصيانة التجهيزات والعتاد والمنشآت.

-إعداد التقديرات فيما يخص قطع الغيار.

-استقبال وتخزين وصيانة وتوزيع العتاد وتسيير العتاد والتجهيزات الضرورية لمختلف مصالح المستشفى.

-مسك بطاقة ومحاسبة العتاد.

-تسيير المخزون التابع لمجال اختصاصه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المادة 30، المرسوم الرئاسي رقم 18/114 المؤرخ في 17 أبريل 2018، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمستشفى المختلط، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup>المادة 32، المرسوم الرئاسي رقم 18/114 المؤرخ في 17 أبريل 2018، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمستشفى المختلط، مرجع سبق ذكره.

### المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها

بعد إزالة الغموض حول تعريف ومهام وأهداف المؤسسة الاستشفائية ابن زهر، نكون بصدد التعرف على منهج الدراسة وتوضيح حدودها، كذلك مجتمع وعينة الدراسة، كما تهدف إلى التعريف بخصائص أفراد المجتمع الدراسة وفق المتغيرات السوسيو-مهنية.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

نقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما، وأيضا هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث في تنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>1</sup> وفي نفس السياق فإن منهج البحث العلمي هو تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية.<sup>2</sup>

ولمعرفة مدى تأثير ضغوط العمل خلال جائحة كورونا على الطاقم الطبي اعتمدنا على اختيار المنهج الوصفي لأنه يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية محددة أو عظة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

وبما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى مدى مساهمة جماعات العمل غير الرسمية للحد من ضغوط العمل خلال جائحة كورونا على الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر، فإن الباحثين تريان بأن أنسب منهج يسمح بتحقيق أهداف الموضوع هو المنهج الوصفي، حيث اعتمد الباحثين على استجواب عينة من أفراد المجتمع المدروس في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على أداة صممت خصيصا لجمع البيانات الضرورية والمناسبة لطبيعة هذا الموضوع، ما مكن من جمع معلومات وبيانات دقيقة بناء على إجابات الأفراد، ومن ثم تم ضبط هذه المعلومات في شكل متغيرات إجرائية يمكن التحكم فيها ووصفها وصفا إحصائيا، ثم كخطوة ثانية تم تحليل لبيانات التي تم تجميعها ما ساهم في التعرف على العوامل المكونة للظاهرة المدروسة والمؤثرة فيها، وكيفية مساهمتها للحد من ضغوط العمل

<sup>1</sup> محمد سرحان علي المحمودي، "منهج البحث العلمي"، دار الكتب، ط3، صنعاء، 2019، ص 35.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، " منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص35.

خلال جائحة كورونا للطاقم الطبي بالمؤسسة، كما سمح أسلوب مقارنة النتائج المتحصل عليها من المؤسسة في التوصل إلى نتائج أوفى وأدق وتقديم تفسيرات أكثر عمقا للظاهرة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: حدود الدراسة

انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانات المتاحة للباحث، فإن حدود الموضوع كانت كالآتي:

-الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة عشوائية، سحبت من الطاقم الطبي بالمؤسسة الاستشفائية بما فيم الأطباء والممرضين.....إلخ.

-الحدود المكانية: مجتمع الدراسة اقتصر على الطاقم الطبي بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر بولاية قلمة.

-الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الراهنة زمنيا طيلة الموسم الجامعي 2021-2022.

-الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة الميدانية على معرفة مدى توفر المؤسسة على جماعات العمل غير الرسمية ومستويات الضغوط التي يعاني منها العمال، ومن ثم تحليل مدى مساهمة جماعات العمل غير الرسمية للحد من ضغوط العمل خلال جائحة كورونا للطاقم الطبي بالمؤسسة، وذلك لقناعة الباحثين بأهمية هذه المتغيرات لهذه الدراسة.

### المطلب الثالث: خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو كل العناصر المراد دراستها أي هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.<sup>1</sup>

ويقصد بمجتمع الدراسة أيضا كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.

أما العينة فهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>2</sup>

ويتكون مجتمع الدراسة إجمالا من حوالي (370) عاملا وذلك باختلاف رتبهم من أطباء وممرضين وطاقم إداري، أعوان أمن... إلخ، وقد سحبت عينة عشوائية بسيطة من الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية.

<sup>1</sup> منذر الضامن، "أساسيات البحث العلمي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص160.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص87.



حيث تم توزيع (100) استمارة على الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر البالغ عددها الإجمالي (370)، وتم استرجاع (80) استمارة منها (78) استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة استرجاع تعادل (80%)

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد الدراسة وفقا للمتغيرات السوسيو-مهنية:

أولا: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول (03): توزيع الأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

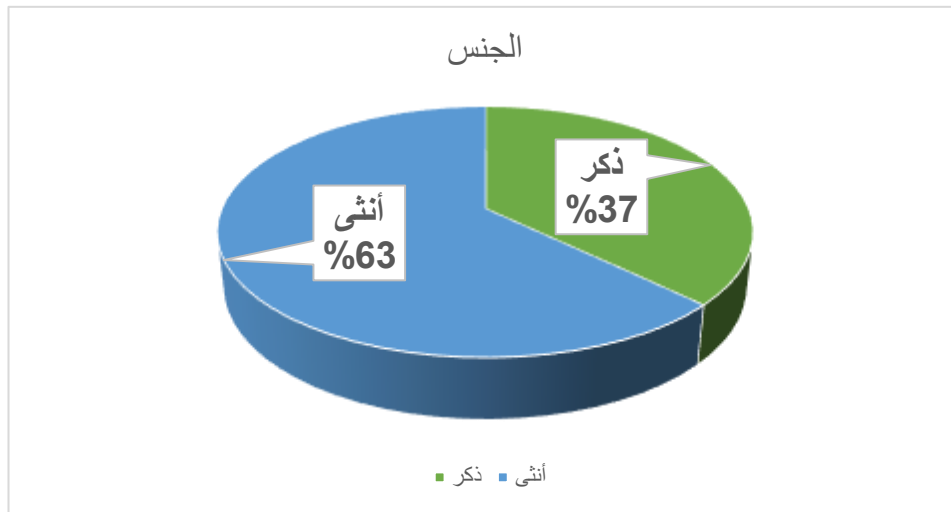
البيان	العدد	النسبة %
رجل	29	37,2%
امرأة	49	62,8%
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق، أن الرجال في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر يشكلون ما نسبته (37,2%) من إجمالي العينة المسحوبة من المؤسسة، حيث بلغ عددهم (29) رجلا، بينما تمثل المرأة ما نسبته (62,8%) من إجمالي عدد العمال في العينة، وذلك بتكرار مقداره (49) امرأة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

## ثانيا: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن:

للتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير السن إلى (04) فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي والذي يوضح أيضا توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الفئات:

الجدول (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

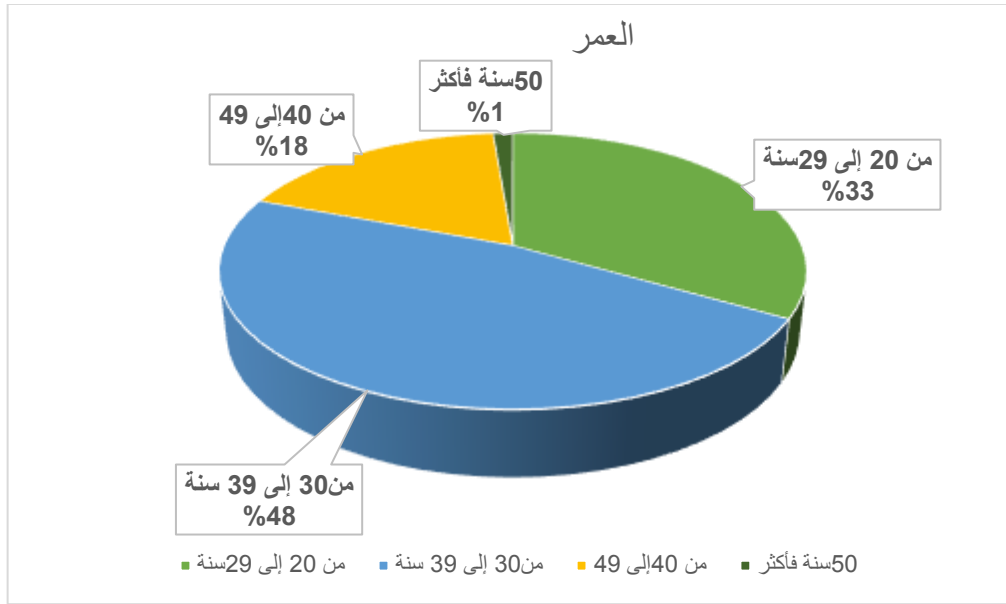
البيان	العدد	النسبة %
من 20 إلى 29	26	33,3%
من 30 إلى 39	37	47,4%
من 40 إلى 49	14	17,9%
50 سنة فأكثر	1	1,3%
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر، تركز أعمارهم في الفئتين الأولى والثانية، حيث بلغ تكرارهما على التوالي (26) و(37) مفردة، بنسب قدرها (33.3%) بالنسبة للفئة الأولى (من 20 إلى 29) و(47,4%) بالنسبة للفئة الثانية (من 30 إلى 39 سنة)، وبينما جاءت الفئة الثالثة (من 40 إلى 49) في المرتبة الثالثة بتكرار قدره (14) بما نسبته بنسبة (17,9%)، في حين تشمل الفئة الرابعة (50 سنة فأكثر) على مفردة واحدة بنسبة (1,3%).

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

### ثالثاً: خصائص أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي:

للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة، وبالنظر إلى طبيعة عينة الدراسة (جهاز طبي وشبه طبي)، تم اقتراح (03) اختيارات، وهي موضحة في الجدول الموالي والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لهذه الخيارات:

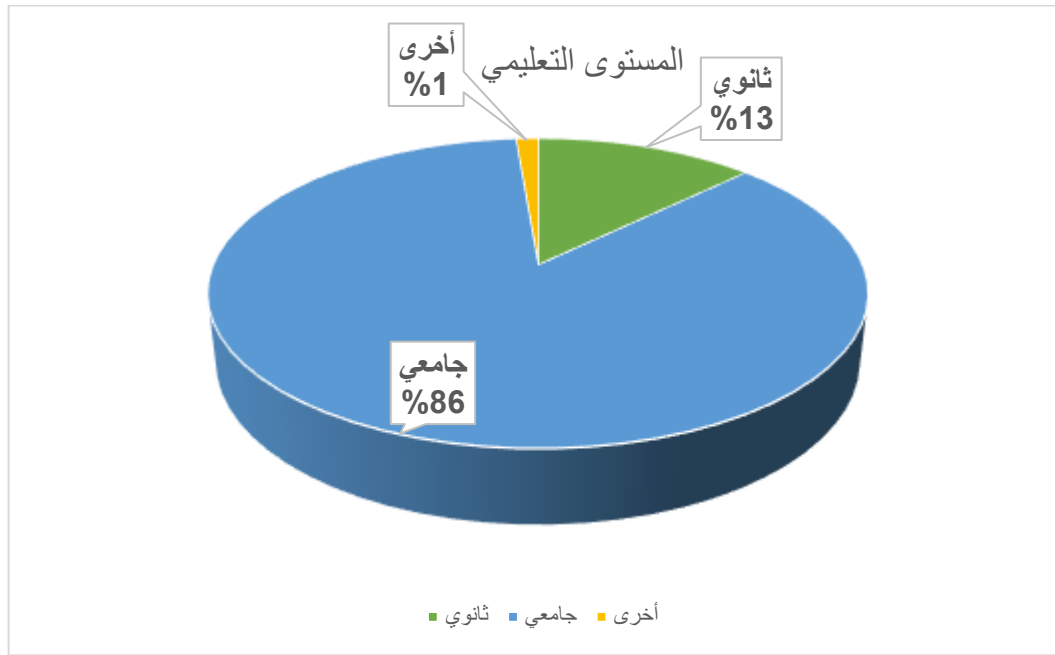
الجدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

البيان	العدد	النسبة %
ثانوي	10	12,8%
جامعي	67	85,9%
أخرى	1	1,3%
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ تعدادهم (67) عاملاً وهو ما نسبته (85,9%) من إجمالي العينة، في حين لا يمثل العمال من المستوى الثانوي إلا ما نسبته (12,8%) الذين بلغ عددهم (10) عمال من النسبة الإجمالية لأفراد العينة، في حين شملت المستويات الأخرى على مفردة واحدة بنسبة 1,3%، وهذا راجع لطبيعة الوظيفة التي تلزم الدراسات الجامعية على الأطباء وأغلب المرضى.

الشكل (18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة وفقاً للمنصب الوظيفي:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي:

الجدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

البيان	العدد	النسبة (%)
طبيب	17	21,8%
ممرض	37	47,4%
إطار إداري	20	25,6%

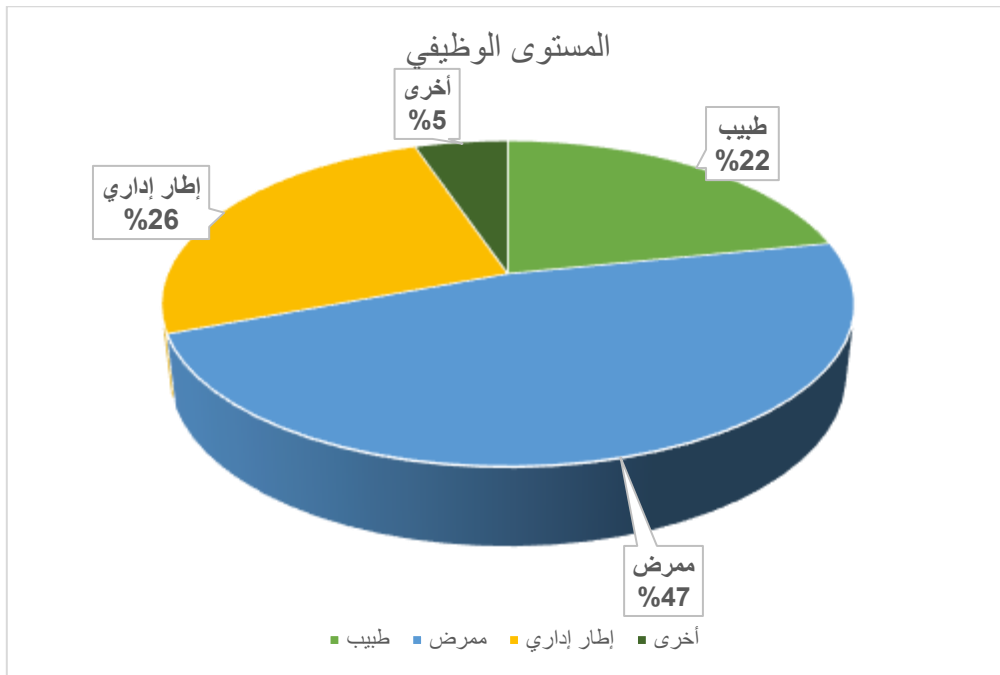
أخرى	4	5,2%
المجموع	78	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الأولى (طبيب) اشتملت على (17) أي ما نسبته (21,8%)، في حين بلغت نسبة الممرضين أكبر نسبة قدرت ب (47,4%) بتكرار قدره (37) عمال من إجمالي العينة، بينما يمثل عمال الطاقم الإداري نسبة (25,6%) بتكرار قدره (20) عمال من عدد عمال العينة، أما الفئة الأخرى فقد كانت نسبتها (5,1%) بتكرار قدره (4).

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (19): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

## خامسا: توزيع أفراد الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة وفقا لأقدميتهم بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر:

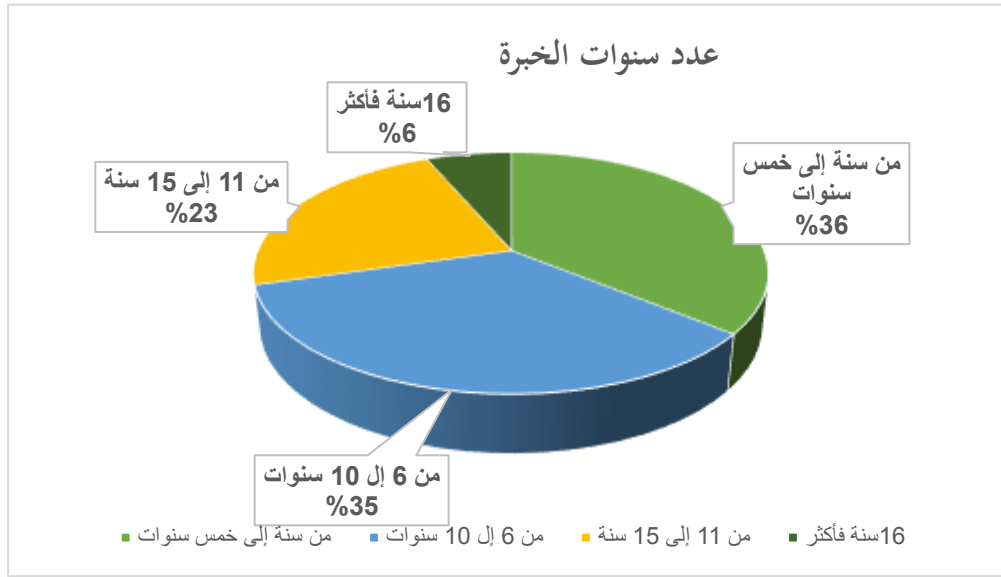
الجدول (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة%	العدد	البيان
35,9%	28	من سنة إلى 5 سنوات.
34,6%	27	من 6 إلى 10 سنوات.
23,1%	18	من 11 إلى 15 سنة.
6,4%	05	16 سنة فأكثر.
100%	78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (35,9%) بتكرار (28) من أفراد عينة الدراسة العاملين بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تقل خبرتهم عن (5) سنوات، في حين تبلغ نسبة أولئك الذين تتراوح خبرتهم ما بين (6) و(10) سنوات (34,6%) بتكرار (27) من إجمالي العينة، بينما يمثل العمال الذين تتراوح خبرتهم بين (11) و(15) بما يعادل (23,1%) بتكرار (18) موظف من أفراد العينة، أما الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 16 سنة فأكثر تشتمل فقط على 05 مفردات من عينة الدراسة بالمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (20): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



**المبحث الثالث: أداة الدراسة**

تمد عملية المسح النظري للأدبيات والقراءات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة كم من الأفكار التي تندرج ضمن إشكالية الدراسة وطبيعتها، والتي تم بلورتها لتشكيل النواة الأساسية للعبارات التي اشتملت عليها استمارة الأسئلة التي تمثل الأداة الرئيسية للبحث، والتي تسعى الباحثين فيما يلي إلى عرض وصف شامل لكيفية بنائها وإثبات صدقها وثباتها.

**المطلب الأول: بنية أداة الدراسة**

اعتمدت الطالبتين في تصميمهما لأداة الدراسة وهي استمارة الأسئلة على تقسيمها إلى جزئين كما يلي:

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:**

إن الغرض من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وذلك من

حيث:

-الجنس؛

-السن؛

-المستوى التعليمي؛

-المستوى الوظيفي؛

-عدد سنوات الخبرة؛

**الجزء الثاني: محاور الدراسة:**

أشتمل هذا الجزء على المحاور الأساسية للدراسة والتي كانت كما يلي:

**1- المحور الأول: جماعات العمل غير الرسمية:**

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى جماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة محل الدراسة، وهو يعبر عن المتغير المستقل للدراسة الذي قسم بدوره على متغيرات جزئية، ويبلغ عددها ستة متغيرات، تم التعبير عن كل منها بمجموعة من العبارات، وفي المقابل فقد تم اقتراح خمس إجابات ممكنة تعبر عن مدى إحساس أفراد عينة الدراسة بتوفر متغيرات



جماعات العمل غير الرسمية في بيئة عملهم، وكانت هذه الإجابات كما يلي: عالي جدا- عالي - متوسط- ضعيف - ضعيف جدا.

وأشتمل هذا المحور ككل على (29) عبارة تم تقسيمها على أبعاد جماعات العمل غير الرسمية كما يلي:

-العبارات من (1) إلى (5) خاصة بالأهداف غير الرسمية.

-العبارات من (6) إلى (10) خاصة بالقيادة غير الرسمية.

-العبارات من (11) إلى (15) خاصة بالاتصال غير الرسمي.

-العبارات من (16) إلى (19) خاصة بالهيكل غير الرسمي.

-العبارات من (20) إلى (24) خاصة بالتعاون غير الرسمي.

-العبارات من (25) إلى (29) خاصة بالتماسك.

## 2- المحور الثاني: ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي، وهو يعبر عن المتغير التابع للدراسة، والتي يبلغ عددها ثلاثة متغيرات، ولكي تحقق الدراسة هدفها تم اختيار عبارات هذا المحور بعناية كبيرة، و في المقابل تم اقتراح خمسة إجابات ممكنة تعبر عن مدى إحساس أفراد عينة الدراسة بتوفر ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، وكانت هذه الإجابات كما يلي: عالي جدا- عالي - متوسط - ضعيف - ضعيف جدا.

وقد أشتمل هذا المحور على (13) عبارة، تم تقسيمها حسب المصادر التنظيمية إلى:

-العبارات من (01) إلى (04) خاصة بعبء العمل.

-العبارات من (05) إلى (09) خاصة بغموض الدور.

-العبارات من (10) إلى (13) خاصة بصراع الدور.

## المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

تري "Anastasia 1982" أن صدق المقياس يهتم بماذا يقيس المقياس وإلى أي درجة من الكفاءة نقيسه، ويخبرنا الصدق بما يمكن الاستدلال عليه من درجات المقياس.

أما عند "Mesciek 1980 & Guion 1977" فإنه تقدير الصدق بأن يكون المقياس قادر على قياس ما وضع من أجله.<sup>1</sup>

يعني صدق الاستمارة قدرتها على قياس ما صممت لقياسه، سواء من حيث الصدق الظاهري لعبارتها، أو صدق المعاينة أي إحاطتها بكافة جوانب الظاهرة المراد قياسها.<sup>2</sup>

ويشير ثبات المقياس إلى دقة واتساق درجاته في قياس ما يجب قياسه، وإعطاء نتائج مماثلة أو متقاربة لو كررت عملية القياس على الأفراد أنفسهم، وباختلاف العوامل والظروف الخارجية.

والثبات بهذا المعنى يعد مؤشرا على درجة التجانس في نتائج المقياس والتي يمكن أن يكون على نوعين هما التجانس الداخلي والتجانس الخارجي، بحيث يشير التجانس الداخلي إلى أن فقرات المقياس جميعها تقيس المفهوم نفسه، أما التجانس الخارجي فيشير إلى استمرارية المقياس بإعطاء نتائج ثابتة بتكرار تطبيقه عبر مدد زمنية.<sup>3</sup>

## أولاً: صدق أداة الدراسة:

حرصا على صدق الاستمارة ونظرا للأهمية البالغة لنوع البيانات التي تسعى الباحثان لأن تكون كافية وشاملة لجميع جوانب الموضوع، وجب الالتزام بقواعد كتابة الاستمارة من اجل ان تكون عباراتها موجزة بقدر الإمكان ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم، حيث تم تجنب المصطلحات الصعبة المعقدة واقتراح إجابات بسيطة وغير غامضة. كما تم عرض الاستمارة بصورتها الأولية للتحكيم على عدة أساتذة من ذوي الاختصاص، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مضمون الاستمارة والحكم على مدى ملائمة العبارات ووضوحها وسلامتها العلمية واللغوية، وإحاطتها بكافة أبعاد الظاهرة المدروسة، وبناء على توجيهاتهم فقد تم إخراج الاستمارة في صورتها النهائية بعد إجراء بعض التعديلات تمثلت أساسا فيما يلي:

- حذف بعض المفردات؛

<sup>1</sup> عشري حسن محمد رضوان فاطمة، "الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية"، رسالة ماجستير تخصص الصحة النفسية، جامعة القيوم، مصر، 2017، ص388.

<sup>2</sup> منذر ضامن، مرجع سبق ذكره، ص113.

<sup>3</sup> Holt, Janis, "Assessing personality", Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1971, p 60-61.

-تعديل صياغة بعض العبارات؛

-تبسيط بعض العبارات لتحقيق الفهم الصحيح والموحد لها.

-تعديل طول المحاور من خلال حذف بعض العبارات، مراعاة لطول المقياس وتشجيعا للعاملين على التعاون في الإجابة.

### 1-ثبات أداة الدراسة:

يمكن معامل "ألفا كرونباخ" (Alpha crombakh) من اشتقاق صيغة عامة ثبات المقاييس ذات البدائل المتعددة وتسمى معامل التجانس، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباطات بين الدرجات لمجموعة الثبات على جميع الفقرات الداخلة في الاختبار، وكأننا قسمنا الاختبار ليس لنصفين فقط، بل إلى أقسام عديدة، عددها يساوي عدد فقرات الاختبار.

وأيضاً تعتمد على مدى تجانس درجات المقياس المستخدم، وهي تكشف عن تشتت التوزيع الممثل بدرجات المتعلمين على المقياس المطبق، إذ يفضل استخدام هذه الطريقة عندما يريد المعلم إيجاد معالم ثبات مقياس ما.<sup>1</sup>

أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، وإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة، على إثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة "لألفا كرونباخ" هي (0.6) وأفضل قيمة عندما تكون بين (0.7) و(0.8) وكلما تزيد تكون أفضل<sup>2</sup>، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الاستمارة، وحسب العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (08): معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معامل "ألفا كرونباخ"	محاور الاستمارة
0.851	جماعات العمل غير الرسمية
0.877	ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا.

<sup>1</sup> همام عبد الله علي السردى، "تقويم أدوات البحث المستخدمة في البحوث التربوية لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير تخصص المناهج وتكنولوجيا التعليم، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص33.

<sup>2</sup> محمود مهدي بيادي، "تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS"، ط1، دار الحامد، عمان، 2005، ص49.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول في العينة، كما تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" لكافة محاور الدراسة مجتمعة والذي بلغ قيمته (0.701)، وهو ما يبرهن ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني.

### المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، يتم حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة إذا ما كان المحور مقسما إلى أبعاد مستقلة عن بعضها البعض، كما هو الحال بالنسبة لمحوري الاستمارة موضوع هذه الدراسة، وعليه كان من الضروري حساب معامل "بيرسون" للتناسق الداخلي للعينة، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

#### أولاً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "جماعات العمل غير الرسمية":

ينقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة "جماعات العمل غير الرسمية" إلى (06) أبعاد، وعليه تم حساب معامل بيرسون لعبارات كل بعد على حدة، وكانت النتائج كما يلي:

#### 1- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "أهداف غير الرسمية":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الأهداف غير الرسمية":

الجدول (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأهداف غير الرسمية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	تشعري علاقتي بزملائي بالأمن والحماية والاستقرار.	0.740	0.000
02	تربطني علاقات اجتماعية خارج الإطار الرسمي للعمل قائمة على الثقة والاحترام.	0.606	0.000
03	أسعى لأن تكون علاقتي برؤسائي أقل رسمية، لا تتلخص فقط في تطبيق الأوامر.	0.694	0.000

0.000	0.721	أحرص على تكوين علاقات عمل قوية تسمح لي بالحصول على المعلومات الخاصة بعلمي بسرعة أكبر.	04
0.000	0.763	أهتم بالتقرب من زملائي للحصول على المساعدة ورغبة في سد القصور في كفاءاتي في العمل.	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأهداف غير الرسمية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

## 2- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني " القيادة غير الرسمية":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني " القيادة غير الرسمية"

الجدول (10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "القيادة غير الرسمية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
06	يلفت انتباهك في المستشفى أشخاص ذوي كاريزما عالية تظهر من خلال تصرفاتهم أو شخصيتهم الجذابة.	0.849	0.000
07	يوجد بينكم شخص يملك قدرة التأثير على سلوككم من دون أن يؤهله منصب رسمي لذلك.	0.881	0.000
08	تقوم بالاتصال بهذا الشخص للحصول على المشورة والمساعدة.	0.873	0.000
09	يلفت انتباهك في المنظمة أشخاص لديهم قدرة عالية على تحمل المسؤولية في مواقف مختلفة.	0.809	0.000
10	تتأثر القرارات المتخذة من قبل الأفراد برأي هؤلاء الأشخاص.	0.313	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " القيادة غير الرسمية " والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وهي كلها دالة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ ) ما يعني أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

### 3- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث " الاتصال غير الرسمي ":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات بعد " الاتصال غير الرسمي ":

الجدول (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الاتصال غير الرسمي " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
11	عملية الحوار مع زملائي غير محدودة.	0,802	0.001
12	تتناقش مع زملائك في أمور غير العمل سواء أثناء فترة العمل أو خارجها.	0.785	0.000
13	يوفر لكم المستشفى فضاءات تسمح لكم بالالتقاء خارج أوقات العمل	0.657	0.000
14	لدي إمكانية استعمال الأنترنت في الاتصال مع زملائي.	0.733	0.000
15	يساهم اتصالي بزملائي في إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.	0.736	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الاتصال غير الرسمي " والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ ) وبالتالي فإنه يمكن القول بأن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

## 4- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع " الهيكل غير الرسمي":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد " الهيكل غير الرسمي".

الجدول (12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الهيكل غير الرسمي " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
16	لا أعمل بالضرورة وفق إرشادات ومستندات مكتوبة توضح القواعد واللوائح وتسلسل القيادة.	0,829	0.000
17	يؤدي الأفراد مهامهم حسب مهاراتهم الاتصالية والقيادية وليس حسب مركزهم الوظيفي.	0,829	0.000
18	تتيح شبكة علاقاتي مع زملائي هيكل اتصالات مفتوح يسمح بالمشاركة وإبداء الرأي.	0.800	0.000
19	تجدون حلولاً لبعض المشاكل بأنفسكم دون انتظار تعليمات رؤسائكم.	0.695	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الهيكل غير الرسمي " والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

## 5- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الخامس " التعاون غير الرسمي":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد " التعاون غير الرسمي".

الجدول (13): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " التعاون " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
20	تتبادل مع زملائك الأفكار والنصائح الخاصة بالعمل.	0,900	0,000

0.000	0,811	تساهم في النشاطات التطوعية داخل عملك.	21
0.000	0,869	لا أتردد في طلب المساعدة من زملائي إذا واجهتني مشكلة داخل المنظمة.	22
0.000	0,873	أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة.	23
0.000	0,854	تتلقي الدعم الكافي من زملائك عند قيامك بعملك.	24

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التعاون غير الرسمي" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

#### 6-اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد السادس " التماسك":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد " التماسك".

الجدول (14): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " التماسك" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
25	توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.	0,898	0.000
26	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد مصالحهم الشخصية.	0,900	0.000
27	تتحدون في مراجعة المشاكل التي تهدد السير الجيد للعمل.	0,931	0.000
28	أشعر بالانزعاج عند تعرض أحد من زملائي للمشاكل.	0,918	0.000



0.000	0,909	أحترم القيم الخاصة لكل زملائي في العمل.	29
-------	-------	---	----

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " التماسك " والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثانياً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني " ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا":

يتكون المحور الثاني لاستمارة الأسئلة " ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا " من (13) عبارة، ولاختبار التناسق الداخلي لعبارات هذا المحور تم حساب معامل بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للبعد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (15): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " عبء العمل " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	sig
30	أشعر بأنني كنت عرضة لمشاكل صحية بسبب وظيفتي خاصة خلال جائحة كورونا.	0,500	0.000
31	يشعري التواجد الدائم داخل المستشفى بالرغبة في استنشاق هواء نقي خارجها.	0.758	0.000
32	يوكل إليكم إنجاز مهام كثيرة في وقت غير كافي.	0.809	0.000
33	أشعر بقلّة التركيز أثناء تأدية مهامي نتيجة توتر أعصابي خاصة خلال جائحة كورونا.	0.735	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول "عبء العمل" من المحور الثاني " والدرجة الكلية للبعد، هي موجبة وقوية عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

**الجدول (16):** معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " غموض الدور " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
34	المهام التي يطلب مني تأديتها ازدادت تعقيدا خلال جائحة كورونا.	0,691	0.000
35	المعلومات التي تصلكم من الزملاء أو المرؤوسين عادة ما تكون غير واضحة.	0,785	0.000
36	لا توجد تحديد واضح للمهام الموكلة إلي.	0,788	0.000
37	أجد صعوبة بتفسير سبب قيام بعض الموظفين ببعض التصرفات خلال فترة كورونا.	0,724	0.000
38	أعاني من عدم وجود مرجع معتمد يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.	0,701	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (16) أن معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني "غموض الدور" من المحور الثاني " والدرجة الكلية للبعد، هي موجبة وقوية عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

**الجدول (17):** معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " صراع الدور " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
39	يضايقني عدم وجود الوقت الكافي للتواصل مع الأهل والأصدقاء	0,782	0.000

0.000	0,864	أجد صعوبة في تخطيط وتنظيم حياتي بسبب ضيق الوقت.	40
0.000	0,817	أشعر بالاكئاب لعدم توفر الفرصة للراحة والاستجمام.	41
0.000	0,775	تتعارض حاجاتك مع متطلبات العمل في المستشفى خاصة خلال جائحة كورونا.	42

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (17) أن معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث "صراع الدور" من المحور الثاني " والدرجة الكلية للبعد، هي موجبة وقوية عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

#### المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v.25) في التعامل مع مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، والتي كانت كما يلي:

- 1- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
- 2- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة؛
- 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛
- 4- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛
- 5- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛
- 6- مقياس "ليكرت" الخماسي: يعتبر من أكثر المقاييس الإحصائية استخداماً في مجال الدراسات التي تعتمد على المنهج المسحي في العلوم الاجتماعية والنفسية، لاسيما في الدراسات التي تحاول الوقوف على الآراء والانطباعات والسلوكيات لمجموعة من الأفراد حول مجموعة من البنود التي تحيط بالظاهرة أو الموقف الذي يتم بحثه.

ولحساب طول خلايا مقياس "ليكرت" الخماسي بمعنى الحدود الدنيا والعظمى، فقد تم حساب المدى العام وفق القانون:  $E=X_{max}-X_{min}$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة ( $4=5-1$ )، ثم تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح، وذلك على النحو التالي: ( $4/5=0.8$ )،

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى، والذي يصبح (1.8)، ثم نضيف إلى هذه النتيجة نفس القيمة الأولى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية والذي يكون (2.6)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الثالثة والذي يصبح (3.4)، ثم نضيفه مرة أخرى فيصبح الحد الأعلى للخلية الرابعة هو (4.2)، وبعد إضافته مرة أخيرة يكون الحد الأعلى للخلية الخامسة بطبيعة الحال هو (5)، وهكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

- من (1) إلى أقل (1.8) تمثل (ضعيف جدا) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛

- من (1.8) إلى أقل من (2.6) تمثل (ضعيف) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛

- من (2.6) إلى أقل من (3.4) تمثل (متوسط) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛

- من (3.4) إلى أقل من (4.2) تمثل (عالي) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛

- من (4.2) إلى (5) تمثل (عالي جدا) بالنسبة للمحور الأول والثاني،

7- اختبار "Kolmogorov\_Smirnov" للتأكد من طبيعة توزيع بيانات متغيرات الدراسة.

8- معامل الارتباط سيبرمان لاختبار فرضيات الدراسة.

9- إختبار مانويتني واختبار كروسكال واليس لاختبار فرضيات الدراسة.

## خلاصة الفصل:

بعد التقديم العام للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر محل الدراسة الكائن مقرها بولاية قلمة، وذلك بالتطرق لتعريفها وإعطاء نبذة تاريخية عن نشأتها وهيكلها التنظيمي وشرح مختلف المهام التي تندرج ضمنه، تم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، بوصف أهم خصائص أفراد العينة حسب أبرز المتغيرات الشخصية، كما شرحنا بنية أداة الدراسة، وأوضحنا طريقة توزيع عبارات الاستمارة على مختلف محاورها، هذا وقد بينت نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) التي أجريت على أداة الدراسة مدى صدقها وثباتها وهو ما يثبت صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، كما بينت نتائج اختبار (بيرسون) أن عبارات استمارة الأسئلة متناسقة كل منها مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، بمعنى توفر شرط التناسق الداخلي وهو ما يثبت قدرتها على قياس ما صممت لقياسه، وأخيرا أوضح هذا الفصل أهم الأساليب الاحصائية التي سنعملها في التعامل مع مختلف بيانات الدراسة.

## الفصل الرابع

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

## مقدمة الفصل:

انطلاقاً من أهداف وتساؤلات الدراسة التي تم تحديدها مسبقاً، فإننا تسعى في هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير ما تم التوصل إليه ميدانياً، وذلك من خلال التعرف على مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على جماعات العمل غير الرسمية وذلك من خلال مختلف أبعادها والمتمثلة في الأهداف غير الرسمية، القيادة غير الرسمية، الاتصال والهيكلي غير الرسميين وكذا التعاون والتماسك بين أعضاء الجماعة، بالإضافة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التنظيمية للعاملين خلال جائحة كورونا.

كما تسعى الدراسة في جزئها الأخير إلى الكشف عن العلاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا في المستشفى ابن زهر، وهذا من خلال صياغة نموذج يفسر طبيعة العلاقة التي تجمع بين أبعاد جماعات العمل غير الرسمية ومصادر الضغوط التنظيمية خلال جائحة كورونا في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب التعرف على أية فروق يمكن الكشف عنها في إجابات الأفراد حول مدى توفر جماعات العمل غير الرسمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

### المبحث الأول: مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على جماعات العمل غير الرسمية

إن التعرف على مدى توفر المستشفى على أبعاد جماعات العمل غير الرسمية، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الأول الخاص بالإشكالية الرئيسية والذي كان: ما مدى توفر جماعات العمل غير الرسمية في المستشفى محل الدراسة؟

سننطلق في المحور الأول لأداة الدراسة لستة أبعاد، يشير كل منها إلى بعد معين من أبعاد جماعات العمل غير الرسمية، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات، وفيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول كل بعد على حدا.

كما تتضمن الإجابة على التساؤل أعلاه حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول لاستمارة الأسئلة "جماعات العمل غير الرسمية"، وقد كانت نتائج هذه الحسابات موضحة فيما يلي:

#### المطلب الأول: الأهداف غير الرسمية

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول لجماعات العمل غير الرسمية والممثل بالعبارات الخمسة الأولى من المحور الأول على النحو التالي:

**الجدول (18):** إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية حول عبارات البعد الأول لجماعات العمل غير الرسمية "الأهداف غير الرسمية":

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جد			
01	تشعري علاقاتي بزملائي بالأمن والحماية والاستقرار.	22	33	18	01	04	3,87	1,011	عالي
		28,2	42,3	23,1	1,3	5,1			
02	تربطني علاقات اجتماعية خارج الإطار الرسمي للعمل قائمة على الثقة والاحترام.	31	36	10	00	01	4,23	0,772	عالي جدا
		39,7	46,2	12,8	00	1,3			
03	أسعى لأن تكون علاقاتي برؤسائي أقل رسمية، لا	12	36	21	05	04	3,60	0,998	عالي
		15,4	46,2	26,9	6,4	5,1			



									تتلخص فقط في تطبيق الأوامر.
عالي	0,924	4,05	02	03	10	37	26	ت	أحرص على تكوين علاقات عمل قوية تسمح لي بالحصول على المعلومات الخاصة بعملية بسرعة أكبر.
			2,6	3,8	12,8	47,4	33,3	%	
عالي	1,295	3,56	08	07	20	19	24	ت	أهتم بالتقرب من زملائي للحصول على المساعدة ورغبة في سد القصور في كفاءتي في العمل.
			10,3	9,0	25,6	24,4	30,8	%	
عالي	-	3,862	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات هذا البعد متوفرة بدرجة "عالية"، حيث أن قيم جميع متوسطاتها تتراوح بين (3,56 و4,05) بانحراف معياري محصور بين (0,924 و1,295)، ماعدا العبارة رقم 02 التي توفرت بدرجة "عالية جدا"، فقد بلغ متوسطها الحسابي قيمة (4,23) أما انحرافها المعياري فقد بلغ (0,772). وهذا يفسر بأن أغلب العاملين بالمستشفى ابن زهر ينضمون لجماعة العمل غير الرسمية لتحقيق هدف معين يختلف باختلاف تفكير ودرجة الوعي لكل فرد، فقد ينتمون إليها رغبة في الشعور بالأمن والحماية والاستقرار كذا لإنشاء علاقات اجتماعية مبنية على الثقة والاحترام المتبادلين مع القضاء على الشعور بالعزلة، أو للتقرب من مراكز النفوذ من أجل الاستفادة من مزايا مادية أو حتى ترقيات، وأيضا للحصول على المساعدة والنصح والإرشاد وكذلك إيصال التعليمات بسرعة أكبر.

وبصفة عامة فإنه يمكن الحكم من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد على مدى توفر الأهداف غير الرسمية بالمستشفى محل الدراسة بدرجة عالية، حيث بلغ هذا المتوسط القيمة (3,862)، وهي قيمة تدرج ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "عالي".

المطلب الثاني: القيادة غير الرسمية

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثاني لجماعات العمل غير الرسمية والممثلة بالعبارات (06، 07، 08، 09، 10) على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول (19): إجابات أفراد عينة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الثاني من جماعات العمل غير الرسمية "القيادة غير الرسمية".

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جد			
06	يلفت انتباهك في المستشفى أشخاص ذوي كاريزما عالية تظهر من خلال تصرفاتهم أو شخصيتهم الجذابة.	15	20	17	14	12	3,15	1,349	متوسط
		19,2	25,6	21,8	17,9	15,4			
07	يوجد بينكم شخص يملك قدرة التأثير على سلوككم من دون أن يؤهله منصب رسمي لذلك.	20	21	10	12	15	3,24	1,479	متوسط
		25,6	26,9	12,8	15,4	19,2			
08	تقوم بالاتصال بهذا الشخص للحصول على المشورة والمساعدة.	13	20	13	17	15	2,99	1,391	متوسط
		16,7	25,6	16,7	21,8	19,2			
09	يلفت انتباهك في المنظمة أشخاص لديهم قدرة عالية على	21	28	12	07	10	3,55	1,326	عالي
		26,9	35,9	15,4	9,0	12,8			

									تحمل المسؤولية في مواقف مختلفة.
متوسط	1,342	3,13	15	10	13	30	10	ت	تتأثر القرارات المتخذة من قبل الأفراد برأي هؤلاء الأشخاص.
			19,2	12,8	16,7	38,5	12,8	%	
متوسط	-	3,212	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات هذا البعد متوفرة بدرجة متوسطة حيث أولها كانت بمتوسط حسابي بلغ (3,15) وانحراف معياري قدره (1,349)، تليها العبارة الثانية بمتوسط (3,24) وانحراف معياري (1,479) ثم العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,99) وانحراف معياري بلغ (1,391) ثم العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (3,13) وانحراف معياري (1,342) ماعدا العبارة الرابعة التي كان متوسطها الحسابي (3,55) وانحراف معياري قدره (1,326).

وهذا ما يدل على أن العاملين في المستشفى يتأثرون أحيانا بأشخاص ذوي كاريزما عالية يمكن ملاحظتها من خلال سلوكهم وتصرفاتهم أو حتى سمعتهم ومصداقيتهم في التعامل مع باقي العاملين، هؤلاء الأشخاص لديهم إمكانية التأثير على سلوك العاملين في المستشفى وعلى مختلف القرارات المتخذة من قبلهم، وكذا غالبا ما تكون لديهم قدرة عالية على تحمل المسؤولية في المواقف الحرجة التي برزت في جائحة كورونا، سعيًا منه للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

وعلى ضوء ما سبق ومن خلال المتوسط العام للبعد فقد تبين مدى توفر القيادة غير الرسمية بالمستشفى إبن زهر بدرجة متوسطة، حيث بلغ قيمة (3,212)، وهي قيمة تندرج ضمن حدود الفئة الثالثة التي تقابل الخلية "متوسط".

المطلب الثالث: الاتصال غير الرسمي

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثالث لجماعات العمل غير الرسمية والممثلة بالعبارات (11، 12، 13، 14، 15) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول (20): إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الثالث من جماعات العمل غير الرسمية "الاتصال غير الرسمي"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا			
11	عملية الحوار مع زملائي غير محدودة.	ت	23	23	16	15	1	3,67	عالي
		%	29,5	29,5	20,5	19,2	1,3		
12	تتناقش مع زملائك في أمور غير العمل سواءا أثناء فترة العمل أو خارجها.	ت	12	29	16	13	08	3,31	متوسط
		%	15,4	37,2	20,5	16,7	10,3		
13	يوفر لكم المستشفى فضاءات تسمح لكم بالالتقاء خارج أوقات العمل.	ت	05	06	12	19	36	2,04	ضعيف
		%	6,4	7,7	15,4	24,4	46,2		
14	لدي إمكانية استعمال الأنترنت في الاتصال مع زملائي.	ت	11	19	22	16	10	3,06	متوسط
		%	14,1	24,4	28,2	20,5	12,8		
15	يساهم اتصالي بزملائي في إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.	ت	18	30	15	11	04	3,60	عالي
		%	23,1	38,5	19,2	14,1	5,1		
متوسط	-	المتوسط الحسابي العام					3,136	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة الأولى والأخيرة متوفرتين بدرجة "عالية" حيث أن متوسطاتهما الحسابية بلغت القيمتين (3,67) و(3,60) وبانحراف معياري قدره (1,136) و(1,143) على التوالي، أما فيما يخص العبارتين الثانية والرابعة فقد بلغ متوسطهما الحسابي (3,31) و(3,06) على التوالي وبدرجة "متوسطة"، وبانحراف معياري (1,220) و(1,241)، باستثناء العبارة الثالثة التي تقابل الخلية "ضعيف" بمتوسط حسابي (2,04) وانحراف معياري (1,232).

وهذا يفسر بأن الحوار بين العاملين داخل المستشفى غالباً ما يتم بطريقة مستمرة ودون أي قيود وهو ما يساهم في إيصال المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، وأحياناً ما يستعمل العاملون الأنترنت للتواصل مع باقي زملائهم سواء أثناء الدوام أو خارجه، ماعدا النوادي التي تسمح بالالتقاء بين العاملين خارج أوقات العمل فإنها نادراً ما يتم توفيرها، وبالنسبة لقيم الانحراف المعياري فإنها تدل على اتفاق مختلف العاملين في المستشفى حول إجاباتهم وهو ما يعكس صدقها.

وعموماً يمكن الحكم من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد على مدى توفر الاتصال غير الرسمي بالمستشفى محل الدراسة بقيمة (3,136)، وهي قيمة تدرج ضمن حدود الفئة الثالثة التي تقابل الخلية "متوسط".

#### المطلب الرابع: الهيكل غير الرسمي

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الرابع لجماعات العمل غير الرسمية والممثلة بالعبارات (16، 17، 18، 19) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول (21): إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الرابع من جماعات العمل غير الرسمية "الهيكل غير الرسمي"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جد			
16	لا أعمل بالضرورة وفق إرشادات ومستندات مكتوبة توضح القواعد واللوائح وتسلسل القيادة.	11	20	14	14	19	2,87	1,408	متوسط
		14,1	25,6	17,9	17,9	24,4			
17		08	23	22	11	14	3,00		

متوسط	1,259		17,9	14,1	28,2	29,5	10,3	%	يؤدي الأفراد مهامهم حسب مهاراتهم الاتصالية والقيادية وليس حسب مركزهم الوظيفي.
عالي	1,148	3,53	05	10	18	29	16	ت	تتيح شبكة علاقاتي مع زملائي هيكل اتصالات مفتوح يسمح بالمشاركة وإبداء الرأي.
			6,4	12,8	23,1	37,2	20,5	%	
عالي	1,083	3,91	02	07	16	24	29	ت	تجدون حلولاً لبعض المشاكل بأنفسكم دون انتظار تعليمات رؤسائكم
			2,6	9,0	20,5	30,8	37,2	%	
متوسط	-	3,328	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن العبارتين الأولى والثانية جاءت متوفرة بدرجة "متوسطة" و"بمتوسطات" حسابية (2,87) و (3,00) وانحراف معياري (1,408) و (1,259) على التوالي، على اختلاف العبارتين الثالثة والأخيرة التي بلغ متوسطاتها (3,53) و (3,91) التي تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي أي توفرها بدرجة "عالية" أما الانحراف المعياري فقد ب (1,148) و (1,083) على التوالي.

وهذا دليل على أنه أحياناً ما يعمل العاملون في المستشفى ضمن نظام طوره أفراد جماعة العمل غير الرسمية الذين أثبتوا فعاليته، ويعتمد هذا الهيكل غير الرسمي على العلاقات التي أقيمت بين الموظفين والتعاون والتواصل الذي يركز على تحقيق الأهداف المشتركة وليس حسب مركزهم الوظيفي في الهيكل الرسمي، بالإضافة إلى أنه غالباً ما يجد العاملون حلولاً لبعض المشاكل التي تواجههم في مكان عملهم بأنفسهم أو بمساعدة زملائهم في جماعة العمل غير الرسمية أي دون انتظار التعليمات والتوجيهات من رؤسائهم، وهذا راجع إلى هيكل الاتصالات المفتوح الذي يسمح بالمشاركة وإبداء الرأي و حتى استشارتهم في الصعوبات التي تواجههم نظراً لطبيعة عملهم.

وإجمالاً قد بينت نتائج المتوسط الحسابي العام للبعد الذي قدر ب (3,328) أن الهيكل غير الرسمي بالمستشفى محل الدراسة متوفر بدرجة "متوسطة"، وهي قيمة تندرج ضمن حدود الفئة الثالثة التي تقابل الخلية "متوسط".

المطلب الخامس: التعاون غير الرسمي

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الخامس لجماعات العمل غير الرسمية والمثلة بالعبارات (20، 21، 22، 23، 24) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول (22): إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الخامس من جماعات العمل غير الرسمية "التعاون غير الرسمي"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم	
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا				
20	تبادل مع زملائك الأفكار والنصائح الخاصة بالعمل.	ت	20	24	09	17	08	3,40	عالي	
		%	25,6	30,8	11,5	21,8	10,3			
21	تساهم في النشاطات التطوعية داخل عملك.	ت	16	14	21	16	11	3,10	متوسط	
		%	20,5	17,9	26,9	20,5	14,1			
22	لا أتردد في طلب المساعدة من زملائي إذا واجهتني مشكلة داخل المنظمة.	ت	19	22	14	16	07	3,38	متوسط	
		%	24,4	28,2	17,9	20,5	9,0			
23	أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة.	ت	14	24	14	21	05	3,27	متوسط	
		%	17,9	30,8	17,9	26,9	6,4			
24	تتلقي الدعم الكافي من زملائك عند قيامك بعملك.	ت	14	16	20	17	11	3,06	متوسط	
		%	17,9	20,5	25,6	21,8	14,1			
			المتوسط الحسابي العام					3,242	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات هذا البعد وقعت قيم متوسطاتها ضمن حدود الفئة الثالثة (3,06-3,38) التي تقابل الخلية "متوسط" وبانحراف معياري محصور بين (1,335-1,224)، باستثناء العبارة الأولى التي توفرت بدرجة عالية، وهذا راجع لقيمة متوسطها الحسابي البالغ (3,40) أما انحرافها المعياري فقدرب (1,352).

وهذا يفسر بأن أحيانا ما يلجأ العامل في المنظمة لطلب يد العون من باقي زملائه في جماعة العمل غير الرسمية اذا واجهته مشكلة، كما انهم أحيانا ما يعملون تحت مبدأ العمل الجماعي، وهذا راجع لتفضيلهم للعمل وحل مشاكلهم بأنفسهم بسبب جائحة كورونا التي فرضت التباعد الاجتماعي وخوفا من انتقال العدوى السريع.

وغالبا ما يتبادل أعضاء جماعة العمل غير الرسمية فيما بينهم النصائح والإرشادات أو حتى الإمكانيات والامتيازات التي يمتلكها عضو دون الآخر والذي هو في نفس الوقت في حاجة إليها وهذا من أجل تحقيق أهدافه الفردية أو الجماعية المتمثلة في للحفاظ على السير الحسن والمستمر للعمل خاصة في ظل الوباء الذي فرض ضرورة التعاون أكثر من أي وقت مضى.

وعليه انطلاقا من المتوسط الحسابي العام للبعد الذي بلغ (3,242) فإن التعاون بين أعضاء جماعة العمل غير الرسمية في المستشفى ابن زهر متوفر بدرجة "متوسطة"، وهي قيمة تدرج ضمن حدود الفئة الثالثة التي تقابل الخلية "متوسط".



المطلب السادس: التماسك

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد السادس لجماعات العمل غير الرسمية والممثلة بالعبارات (25،26،27،28،29) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول (23): إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد السادس من جماعات العمل غير الرسمية "التماسك"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا			
25	توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.	ت	22	12	14	24	6	3,26	متوسط
		%	28,2	15,4	17,9	30,8	7,7		
26	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد مصالحهم الشخصية.	ت	20	18	11	21	08	3,27	متوسط
		%	25,6	23,1	14,1	26,9	10,3		
27	تتحذون في مراجعة المشاكل التي تهدد السير الجيد للعمل.	ت	21	14	16	18	09	3,26	متوسط
		%	26,9	17,9	20,5	23,1	11,5		
28	أشعر بالانزعاج عند تعرض أحد من زملائي للمشاكل.	ت	21	16	11	23	07	3,37	متوسط
		%	26,9	20,5	14,1	29,5	9,0		
29	أحترم القيم الخاصة لكل زملائي في العمل.	ت	26	17	08	23	04	3,49	عالي
		%	33,3	21,8	10,3	29,5	5,1		
		المتوسط الحسابي العام					3,33	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه هو أن جميع عبارات هذا البعد متوفرة بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3,26)، والعبارة الثانية (3,27)، والعبارة الثالثة (3,26)، أما العبارة الرابعة (3,37) وبانحراف معياري على التوالي كالتالي: (1,362)، (1,374)، (1,381)، (1,374)، باستثناء

العبارة الأخيرة التي توفرت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي قيمة (3,49) وبانحراف معياري قدر ب (1,356).

وهذا ما يدل على أنه أحيانا ما يجس أعضاء الجماعة العمل غير الرسمية بالانزعاج عندما يلحق أي ضرر بباقي زملائه لأنه كل عضو في الجماعة يواجه نفس المشاكل والصعوبات نظرا لانتمائهم لنفس الوظيفة، كما أنه أحيانا ما يتحد أعضاء هاته الجماعة في مواجهة أي مشكلة تهدد مصالحهم الشخصية كالأجور، مواقيت العمل، الترقيات، أو تهدد السير الجيد للعمل، وغالبا ما يحترم أعضاء الجماعة العمل غير الرسمية القيم والمبادئ والثقافات الخاصة بكل فرد.

وعموما فإن قوة التماسك بين أعضاء جماعة العمل غير الرسمية في المستشفى محل الدراسة متوفرة بدرجة "متوسطة" رجوعا إلى قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي قدر ب (3,33).

من خلال استغلال نتائج الجداول (20، 21، 22، 23، 24، 25) التي توضح مدى توفر كل بعد من أبعاد جماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر كل على حدى، وهذا ما يسمح بصياغة الجدول رقم (24) والذي يوضح مدى توفر هذه الأبعاد مجتمعة كما يلي:

الجدول (24): مدى توفر أبعاد جماعات العمل غير الرسمية في المؤسسة محل الدراسة:

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	أبعاد جماعات العمل غير الرسمية
1	عالي	3,862	الأهداف غير الرسمية
5	متوسط	3,212	القيادة غير الرسمية
6	متوسط	3,136	الاتصال غير الرسمي
3	متوسط	3,328	الهيكل غير الرسمي
4	متوسط	3,242	التعاون غير الرسمي
2	متوسط	3,330	التماسك
/	متوسط	3,352	جماعات العمل غير الرسمية

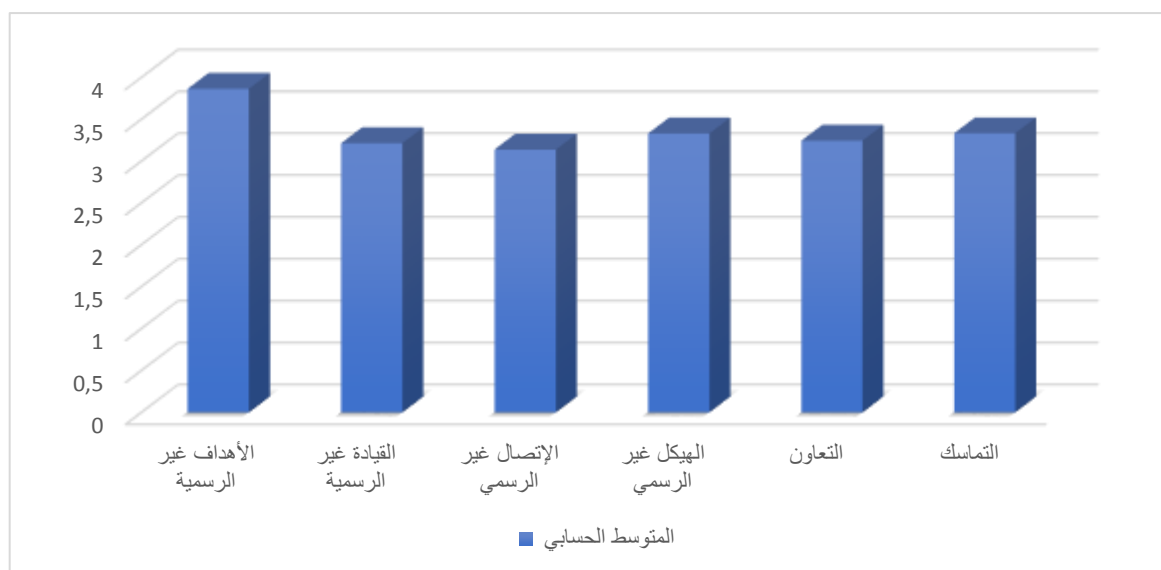
المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر يرون أن بعد الأهداف غير الرسمية توفرت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدر ب (3,862)، أما جميع أبعاد جماعات العمل غير الرسمية

فقد توفرت بدرجة متوسطة حيث تنحصر كل المتوسطات الحسابية ضمن حدود الفئة الثالثة أي ما بين (3,136) إلى أقل من (3,330) والتي تقابل الخلية "متوسط".

كما يتضح من ذات الجدول أن أكثر الأبعاد توفرا بالمؤسسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، هي الأهداف غير الرسمية التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,862)، مما يدل على توفرها بدرجة "عالية"، بينما توفرت كل الأبعاد بدرجة "متوسطة" إن كان أكثرها توفرا التماسك يليها بعد ذلك الهيكل غير الرسمي، ثم التعاون، بعدها القيادة غير الرسمية، بينما جاء الاتصال غير الرسمي في المرتبة الأخيرة، وذلك بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي القيم (3,330)، (3,328)، (3,242)، (3,212)، (3,136) وهي متوسطات تنحصر كلها ضمن حدود الفئة الثالثة، أي أنها تقابل الخلية "متوسط" في بيئة العمل لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر ، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (21): مدى توفر أبعاد جماعات العمل غير الرسمية



المصدر: من إعداد الطالبتين إيمادا على برنامج Spss.

وبصفة عامة وكإجابة على التساؤل الفرعي الأول القائل: "ما هو مستوى جماعات العمل غير الرسمية في المستشفى محل الدراسة"، ومن خلال المتوسط العام للمحور الذي بلغ قيمة (3,352)، فإنه يمكن القول بأن جماعات العمل غير الرسمية متوفرة في المستشفى محل الدراسة بدرجة "متوسطة".

### المبحث الثاني: ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا بالمؤسسة محل الدراسة

إن التعرف على مستوى ضغوط العمل التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني الخاص بالإشكالية الرئيسية والذي كان: "ما هو مستوى ضغوط العمل التنظيمية التي تعرض لها العاملون بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة خلال جائحة كورونا؟"

يقتضي الإجابة على عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة والذي تضمن ثلاثة أبعاد، يشير كل منها إلى مصدر معين من المصادر التنظيمية لضغوط العمل خلال جائحة كورونا، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات، وفيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول كل بعد على حدا.

كما تتضمن الإجابة على التساؤل أعلاه حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني لاستمارة الأسئلة "ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا"، وقد كانت نتائج هذه الحسابات موضحة فيما يلي:

#### المطلب الأول: تحليل نتائج عبء العمل لدى الطاقى الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر:

فيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول للمحور الثاني لأداة الدراسة، حيث يوضح الجدول الموالي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول هذا البعد كما يلي:

**الجدول (25):** إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الأول للمحور الثاني "عبء العمل"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جد			
30	أشعر بأنني كنت عرضة لمشاكل صحية بسبب وظيفتي خاصة خلال جائحة كورونا.	52	18	05	02	01	4,51	0,833	عالي جدا
		66,7	23,1	6,4	2,6	1,3			
31		49	15	05	07	02	4,31	1,097	

عالي جدا			2,6	9,0	6,4	19,2	62,8	%	يشعري التواجد الدائم داخل المستشفى بالرغبة في استنشاق هواء نقي خارجها.
عالي	1,073	4,06	02	04	18	17	37	ت	يوكل إليكم إنجاز مهام كثيرة في وقت غير كافي.
			2,6	5,1	23,1	21,8	47,4	%	
عالي	1,011	3,94	02	04	18	27	27	ت	أشعر بقلّة التركيز أثناء تأدية مهامي نتيجة توتر أعصابي خاصة خلال جائحة كورونا.
			2,6	1,5	23,1	34,6	34,6	%	
عالي جدا	-	4,21	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه هو أن العبارة الأولى والثانية لهذا البعد متوفرة بدرجة "عالية جدا" على اختلاف العبارة الثالثة والرابعة التي توفرت بدرجة "عالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي وهذا بالنسبة للعبارة الأولى (4,51) و(0,833)، أما العبارة الثانية (4,31) و(1,097)، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فقد بلغا (4,06) و(1,073)، أما العبارة الأخيرة فقد بلغا قيمة (3,94) و(1,011).

وعليه فإن السبب الرئيسي لتضاعف عبء العمل لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر هو فيروس كورونا وهذا راجع إلى القلق والخوف من مخاطر التعرض للفيروس في العمل وهذا نظرا لاحتكاكهم المباشر بالمصابين الذي حتم إشراف ممرض واحد على أكثر من عشرين مصاب، وعليه أدى هذا الضغط في مكان العمل إلى مشاكل نفسية مثل قلة التركيز، الغضب والإرهاق والتعب الشديدين، أما المشاكل الصحية مثل الأرق، تساقط الشعر، آلام في البطن... إلخ أو حتى مشاكل اجتماعية كعدم توفر الإمكانية والوقت للتواصل مع الأهل والأصدقاء.

إن ضغوط العمل ليست ظاهرة جديدة، وعليه كان عبء العمل مساهماً رئيسياً في القلق في مكان العمل وبالتالي زيادة الضغوط، ومع ذلك تسبب (COVID-19) في ظهور عوامل أخرى احتلت مركز الصدارة في التأثير على مستويات ضغوط العمل لدى الطاقم الطبي.

وبصفة عامة فقد بينت نتيجة المتوسط الحسابي العام البالغ (4,21) بأن البعد "عبء العمل" قد توفر بدرجة "عالية جدا"، وهي قيمة تندرج ضمن حدود الفئة الخامسة التي تقابل الخلية "عالي جدا".

### المطلب الثاني: تحليل نتائج غموض الدور لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر

فيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني للمحور الثاني لأداة الدراسة حيث يوضح الجدول الموالي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول هذا البعد:

الجدول (26): إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الأول للمحور الثاني "غموض الدور"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جد			
34	المهام التي يطلب مني تأديتها ازدادت تعقيدا خلال جائحة كورونا.	30	25	18	02	03	3,99	1,038	عالي
		38,5	32,1	23,1	2,6	3,8			
35	المعلومات التي تصلكم من الزملاء أو المرؤوسين عادة ما تكون غير واضحة.	09	16	32	13	08	3,06	1,121	متوسط
		11,5	20,5	41,0	16,7	10,3			
36	لا توجد تحديد واضح للمهام الموكلة إلي.	09	21	26	09	13	3,05	1,237	متوسط
		11,5	26,9	33,3	11,5	16,7			
37	أجد صعوبة بتفسير سبب قيام بعض الموظفين ببعض التصرفات خلال فترة كورونا.	18	30	17	06	07	3,59	1,189	عالي
		23,1	38,5	21,8	7,7	9,0			

متوسط	1,297	3,14	11	13	22	18	14	ت	أعاني من عدم وجود مرجع معتمد يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.	38
			14,1	16,7	28,2	23,1	17,9	%		
متوسط	-	3,37	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة الأولى لهذا البعد متوفرة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها أعلى قيمة مسجلة وهي (3,99) وبانحراف معياري قدره (1,038)، كذلك العبارة الرابعة متوفرة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3,59) وانحراف معياري (1,189)، في حين أن بقية العبارات كلها متوفرة بدرجة متوسطة وقد بلغت متوسطاتها (3,14) للعبارة الخامسة، (3,06) للعبارة الثانية، (3,05) للعبارة الثالثة وبانحراف معياري على التوالي قدر ب (1,297)، (1,121)، (1,237).

وهذا ما يفسر أن العاملين بالمؤسسة غالبا ما يشعرون بأن المهام الموكلة إليهم ازدادت تعقيدا خلال جائحة كورونا وعادة ما تكون المعلومات التي تصلهم من رؤسائهم غير واضحة وهذا ما يؤدي إلى إحساسهم بأن المهام المطلوبة منهم غير محددة.

هذا وقد بينت نتائج المتوسط الحسابي العام للبعد بلغت (3,37) أن غموض الدور بالمستشفى محل الدراسة موجود بدرجة "متوسطة"، وهي قيمة تدرج ضمن حدود الفئة الثالثة التي تقابل الخلية "متوسط".

### المطلب الثالث: تحليل نتائج صراع الدور لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر

فيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث للمحور الثاني لأداة الدراسة حيث يوضح الجدول الموالي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول هذا البعد:

الجدول (27): إجابات أفراد عينة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حول عبارات البعد الثالث للمحور الثاني "صراع الدور"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جد			
39	ت	19	24	22	08	05	3,56	1,158	

عالي			6,4	10,3	28,2	30,8	24,4	%	يضايقني عدم وجود الوقت الكافي للتواصل مع الأهل والأصدقاء	
عالي	1,102	3,49	04	07	32	17	18	ت	أجد صعوبة في تخطيط وتنظيم حياتي بسبب ضيق الوقت.	40
			5,1	9,0	41,0	21,8	23,1	%		
عالي	1,114	3,82	03	06	20	22	27	ت	أشعر بالاكئاب لعدم توفر الفرصة للراحة والاستحمام.	41
			3,8	7,7	25,6	28,2	34,6	%		
عالي	1,062	3,96	03	04	15	27	29	ت	تعارض حاجاتك مع متطلبات العمل في المستشفى خاصة خلال جائحة كورونا.	42
			3,8	5,1	19,2	34,6	37,2	%		
عالي	-	3,71	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع عبارات هذا البعد متوفرة بدرجة عالية، حيث أن جميع قيم متوسطاتها الحسابية تتراوح بين (3,96 و3,49) وانحراف معياري انحصر بين (1,062 و1,158).

وهذا دليل على أنه غالباً ما يحس العاملان بالمستشفى بالتضايق من عدم وجود الوقت الكافي للتواصل مع الأهل والأصدقاء مما يجعلهم يجدون صعوبة في تخطيط وتنظيم حياتهم، وعليه الشعور بضغط أكبر في العمل خاصة خلال جائحة كورونا، كما توضح قيم الانحراف المعياري التجانس والاتفاق الكبير في إجابات الطاقم الطبي حول هذا البعد.

وإجمالاً يمكن الحكم على المتوسط الحسابي العام للبعد على أن مستوى صراع الدور مرتفع بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطه (3,71)، وهي قيمة تندرج ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "عالي".



### المطلب الرابع: مدى توفر أبعاد ضغوط العمل غير التنظيمية خلال جائحة كورونا في المؤسسة محل الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض النتائج المتحصل عليها أعلاه في شكل مقارنة بين المتوسطات الحسابية العامة لكل بعد من أبعاد ضغوط العمل غير التنظيمية خلال جائحة كورونا، وذلك انطلاقاً من مدى توفرها في المؤسسة محل الدراسة.

كما أن نتائج الجداول (25، 26، 27) توضح مدى توفر كل مصدر من المصادر التنظيمية لجائحة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر كل على حدى، وهذا ما يسمح بصياغة الجدول رقم (28) والذي يوضح مدى توفر هذه الأبعاد مجتمعة كما يلي:

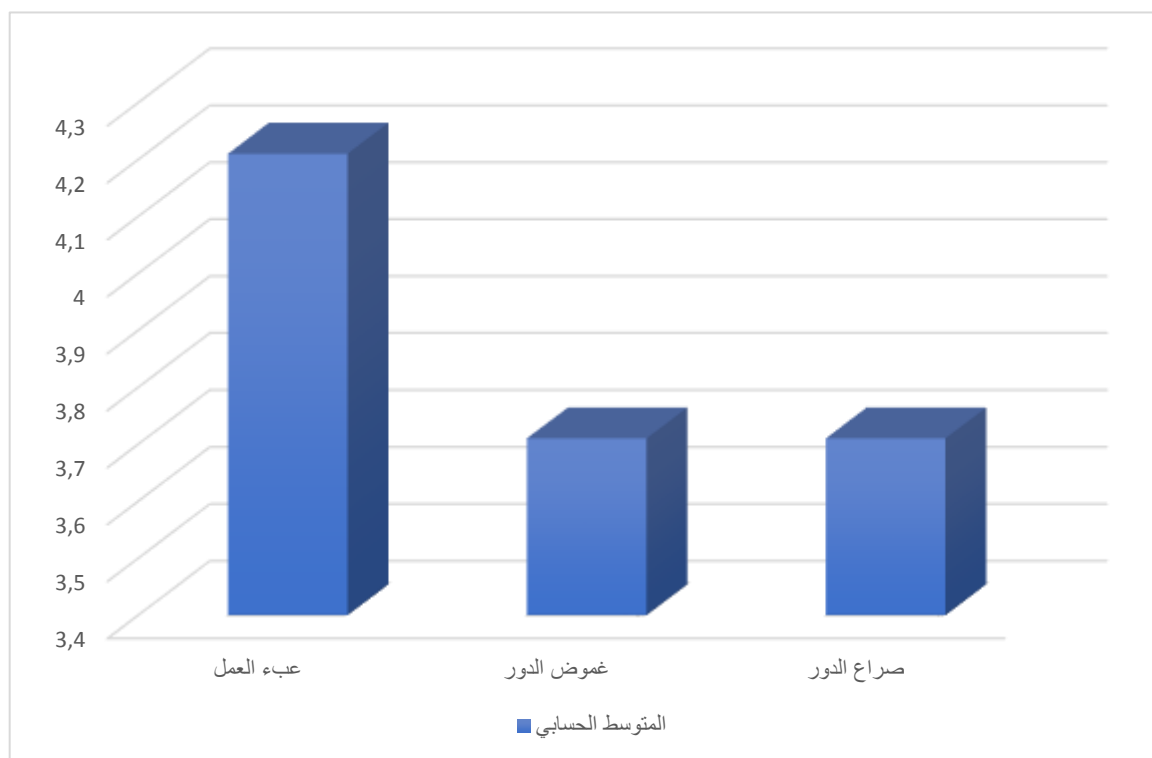
الجدول (28): مدى توفر أبعاد ضغوط العمل غير التنظيمية خلال جائحة كورونا في المؤسسة محل الدراسة

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	أبعاد ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا.
01	عالي جدا	4,21	عبء العمل
03	متوسط	3,37	غموض الدور
02	عالي	3,71	صراع الدور
/	عالي	3,76	ضغوط العمل التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر أن أكثر الأبعاد توفراً بالمؤسسة هي عبء العمل حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يليها بعد ذلك صراع الدور، بعدها غموض الدور، وذلك بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي القيم (4,21)، (3,71)، (3,37)، وعليه فإن بعد عبء العمل متوفر بدرجة "عالية جداً" أما بعد صراع الدور متوفر بدرجة "عالية" ثم بعد غموض الدور الذي توفر بدرجة "متوسطة"، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (22): مدى توفر أبعاد ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا



المصدر: من إعداد الطالبين إنطلاقاً من برنامج Spss.

وبصفة عامة وكإجابة على التساؤل الفرعي الثاني " ما هو مستوى ضغوط العمل التنظيمية التي تعرض لها العاملون بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة خلال جائحة كورونا؟"، ومن خلال المتوسط العام للمحور الذي بلغ قيمة (3,76)، فإنه يمكن القول بأن ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا كانت متوفرة في المستشفى محل الدراسة بدرجة "عالية".

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

إن التحقق من صحة فرضيات الدراسة، يقتضي صياغة نموذج عام يعبر عن العلاقة التي تجمع بين مختلف متغيرات الدراسة، واعتمدت الطالبتين في هذا الصدد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، كونه يتطابق تماما مع طبيعة وأهداف الموضوع، حيث يبحث هذا الأسلوب في العلاقة ما بين أكثر من متغير مستقل وبين متغير تابع، ويتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب أولا التأكد من توفر شروط تطبيقه والتأكد من كفاءته ومعنويته.

## المطلب الأول: اختبار توزيع بيانات الدراسة

يفترض اختبار فرضيات الدراسة معرفة توزيع بياناتها واعتمدت الباحثتان في ذلك على اختبار (kolmogorov smirnov) أو (k-s) باختصار، حيث يهدف هذا الاختبار إلى مقارنة الطريقة التي تتوزع بها بيانات ما مع إحدى التوزيعات النظرية المحددة، كالتوزيع الطبيعي، الأسّي، أو توزيع "بواسون".

وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لهذا الاختبار، فقد تم صياغة الفرضيات

التالية:

-الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفرضية البديلة ( $H_1$ ): متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (sig) لقيم (k-s) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ ) والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

لاختبار هاتين الفرضيتين، فقد تم حساب قيمة اختبار (k-s) لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار "كولموكوروف سيمزوف"

المحور	الأبعاد	إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة Sig
الأول	الأهداف غير الرسمية	0,144	0,000
	القيادة غير الرسمية	0,103	0,039
	الاتصال غير الرسمي	0,144	0,000
	المهيكل غير الرسمي	0,173	0,000
	التعاون	0,151	0,000
	التماسك	0,164	0,000
الثاني	ضغوط العمل التنظيمية	0,106	0,032

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، حيث أخذت قيم (sig) بالنسبة للمتغيرات المستقلة قيما صفرية، بينما بلغت بالنسبة للمتغير التابع القيمة (0,001)، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة مما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن متغيرات الدراسة كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكن إجراء الاختبارات المعلمية، وبالتالي استحالة الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي، وسنعتمد في هذه الحالة على الاختبارات البديلة (Tests non-paramétriques).

ولاختبار الفرضية الرئيسية قمنا باعتماد اختبار "Spearman" أو ما يسمى باختبار ارتباط الرتب الذي يستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات التي تتبع التوزيعات الحرة (غير المعلمية)، أي التي لا يشترط فيها استيفاء شرط التوزيع الطبيعي لقيم بياناتها<sup>1</sup>.

وتعتمد قاعدة القرار لهذا الاختبار على معنوية الإحصائية (I) التي تشير إلى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتتم قراءة قيمة معامل الارتباط سبيرمان (I) وفق الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال باستخدام Spss"، دار وائل، ط1، الأردن، 2009، ص204.

الجدول رقم (30): مجالات معامل الارتباط سبيرمان

نوع العلاقة	مجال (r)
علاقة قوية جدا	$r > 0,70$
علاقة قوية	$0,40 < r < 0,69$
علاقة متوسطة	$0,30 < r < 0,39$
علاقة ضعيفة	$0,20 < r < 0,29$
لا توجد علاقة	$0,01 < r < 0,19$

**Source:** Loren Leclezio et al, "Pilot Validation of the Tuberos Sclerosis-Associated Neuropsychiatric Disorders (TAND) Checklist", Article in Pediatric Neurology, University of Cape Town, South Africa, October 2014, p18.

ويقوم اختبار سبيرمان على الفرضيات التالية:

( $H_0$ ): الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ) أي  $r=0$ .

( $H_1$ ): الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ) أي  $r \neq 0$ .

حيث يتم قبول الفرضية الصفريّة ( $H_0$ ) إذا ما كانت درجة الدلالة (sig) أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ ) ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) في حالة العكس.

المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا

ولاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع اعتمدنا على اختبار سبيرمان "spearman":

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة انه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأهداف غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )"، قمنا باستخدام اختبار سبيرمان، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الأولى

ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا	-	
0,245	معامل الارتباط spearman	الأهداف غير الرسمية
0,030	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد الأهداف غير الرسمية وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا يساوي (0,245) يعني هناك ارتباط طردي، ومستوى دلالة (Sig) تساوي (0,030) وهي أقل من (0,05) التي تمثل مستوى الدلالة المعتمدة في هاته الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، مما يدل على معنوية العلاقة.

وأنه كلما زاد بعد الأهداف غير الرسمية بدرجة واحدة كلما زادت ضغوط العمل التنظيمية ب (0,245) درجة، وعليه لم يساهم هذا البعد في الحد من ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا بل على عكس التوقع فقد ساهم هذا البعد في زيادة ضغوط العمل التنظيمية خاصة فيما يتعلق بالظروف الجديدة حيث واجهوا صعوبة في تحقيق الأهداف التي تغيرت من الرغبة في تكوين صداقات، التقرب لمراكز النفوذ... إلخ إلى البقاء على قيد الحياة بعد الانتشار المرعب لفيروس كورونا.

وبالتالي فإنه يمكننا الحكم برفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأهداف غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، وقبول الفرضية البديلة القائلة

بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأهداف غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة انه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )"، قمنا باستخدام اختبار سبيرمان، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الثانية

ضغوط العمل التنظيمية التنظيمية خلال جائحة كورونا	-	
0,259	معامل الارتباط spearman	القيادة غير الرسمية
0,022	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد القيادة غير الرسمية وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا يساوي (0,259) يعني هناك ارتباط طردي، ومستوى دلالة (Sig) تساوي (0,022) وهي أقل من (0,05) التي تمثل مستوى الدلالة المعتمدة في هاته الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، مما يدل على معنوية العلاقة.

وأنه كلما زاد بعد القيادة غير الرسمية بدرجة واحدة كلما زادت ضغوط العمل التنظيمية ب (0,259) درجة، وعليه لم يساهم هذا البعد بالشكل المتوقع في تخفيض ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، بل بالعكس فإن العلاقة عكسية بمعنى أنها زادت من حدة الضغوط، وهذا راجع إلى البروتوكول الصحي الذي يجبر جماعات العمل غير الرسمية على التباعد الاجتماعي وعدم الالتقاء بقائدهم غير الرسمي.

وبالتالي فإنه يمكننا الحكم برفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة انه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال غير الرسمي ومستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )"، قمنا باستخدام اختبار سبيرمان، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الثالثة

ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا	-	
-0,536	معامل الارتباط spearman	الاتصال غير الرسمي
0,000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد الاتصال غير الرسمي وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا يساوي (-0,536) يعني هناك ارتباط عكسي، ومستوى دلالة (Sig) تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) التي تمثل مستوى الدلالة المعتمدة في هاته الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، مما يدل على معنوية العلاقة.

وإنه كلما زاد بعد الاتصال غير الرسمي بدرجة واحدة كلما نقصت ضغوط العمل التنظيمية ب (0,536) درجة، وعليه ساهم هذا البعد في الحد من ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، فبالرغم من التباعد الاجتماعي بين الطاقم الطبي إلا أن الاتصال غير الرسمي كان عن بعد عبر الأنترنت.

وبالتالي فإنه يمكننا الحكم برفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال غير الرسمي ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال غير الرسمي ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الهيكل غير الرسمي ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )"، قمنا باستخدام اختبار سبيرمان، وكانت النتائج كما يلي:



الجدول رقم (34): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الرابعة

ضغوط العمل التنظيمية التنظيمية خلال جائحة كورونا	-	
0,028	معامل الارتباط spearman	الهيكل غير الرسمي
0,805	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد الهيكل غير الرسمي وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا يساوي (0,028) يعني هناك ارتباط طردي (لأن الإشارة موجبة)، ومستوى دلالة (Sig) تساوي (0,805) وهي أكبر من (0,05) التي تمثل مستوى الدلالة المعتمدة في هاته الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، مما يدل على عدم معنوية العلاقة.

وإنه كلما زاد بعد الهيكل غير الرسمي بدرجة واحدة فإنه لا يؤثر على ضغوط العمل التنظيمية (أي تبقى ثابتة لا تنقص ولا تزيد)، وعليه لم يساهم هذا البعد في تخفيف ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا بسبب أن كل الطاقم الطبي يعمل وفق إرشادات ومستندات مكتوبة توضح القواعد واللوائح وتسلسل القيادة نظرا لحدائث هاته المستندات وصرامة تطبيقها.

وبالتالي فإنه يمكننا الحكم بقبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا".

#### الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاون غير الرسمي ومستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )"، قمنا باستخدام اختبار سبيرمان، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية الخامسة

ضغوط العمل التنظيمية التنظيمية خلال جائحة كورونا	-	
-0,463	معامل الارتباط spearman	التعاون غير الرسمي
0,000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد التعاون غير الرسمي وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا يساوي (-0,463) يعني هناك ارتباط عكسي (لأن الإشارة سالبة)، ومستوى دلالة (Sig) تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) التي تمثل مستوى الدلالة المعتمدة في هاته الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، مما يدل على معنوية العلاقة.

وعليه كلما زاد بعد التعاون غير الرسمي بدرجة واحدة كلما نقصت ضغوط العمل التنظيمية ب (0,463) درجة، وعليه ساهم هذا البعد في تخفيض ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا وترجع هاته الأفضلية إلى تضافر جهود الطاقم الطبي الذي واجه خطرا وتهديدا مشتركا زاد في تعاون أعضاء جماعة العمل غير الرسمية.

وبالتالي يمكننا الحكم برفض الفرضية الفرعية الخامسة القائلة بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاون غير الرسمي ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاون غير الرسمي ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

#### الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة القائلة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التماسك ومستوى ضغوط العمل لدى الطاقم الطبي خلال جائحة كورونا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )"، قمنا باستخدام اختبار سبيرمان، وكانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (36): نتائج اختبار سبيرمان للفرضية الفرعية السادسة

ضغوط العمل التنظيمية التنظيمية خلال جائحة كورونا	-	
-0,788	معامل الارتباط spearman	التماسك
0,000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين بعد التماسك وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا يساوي (-0,788) يعني هناك ارتباط عكسي (لأن الإشارة سالبة)، ومستوى دلالة (Sig) تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) التي تمثل مستوى الدلالة المعتمدة في هاته الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، مما يدل على معنوية العلاقة.

وعليه كلما زاد بعد التماسك بين أعضاء جماعة العمل غير الرسمية بدرجة واحدة كلما خفت حدة ضغوط العمل التنظيمية ب (0,788)، وعليه ساهم هذا البعد في تخفيض ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، حيث أن قوة التماسك بين أعضاء جماعة العمل قائمة على إنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم.

وبالتالي فإنه يمكننا الحكم برفض الفرضية الفرعية السادسة القائلة بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التماسك ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التماسك ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

وانطلاقاً من نتائج الجداول (33، 34، 35، 36، 37، 38)، يمكننا صياغة الجدول الموالي الذي يوضح درجة ارتباط كل بعد من أبعاد جماعات العمل الستة مع الضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا.

**الجدول رقم (37):** ترتيب أبعاد جماعات العمل غير الرسمية حسب درجة ارتباط كل بعد بضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا:

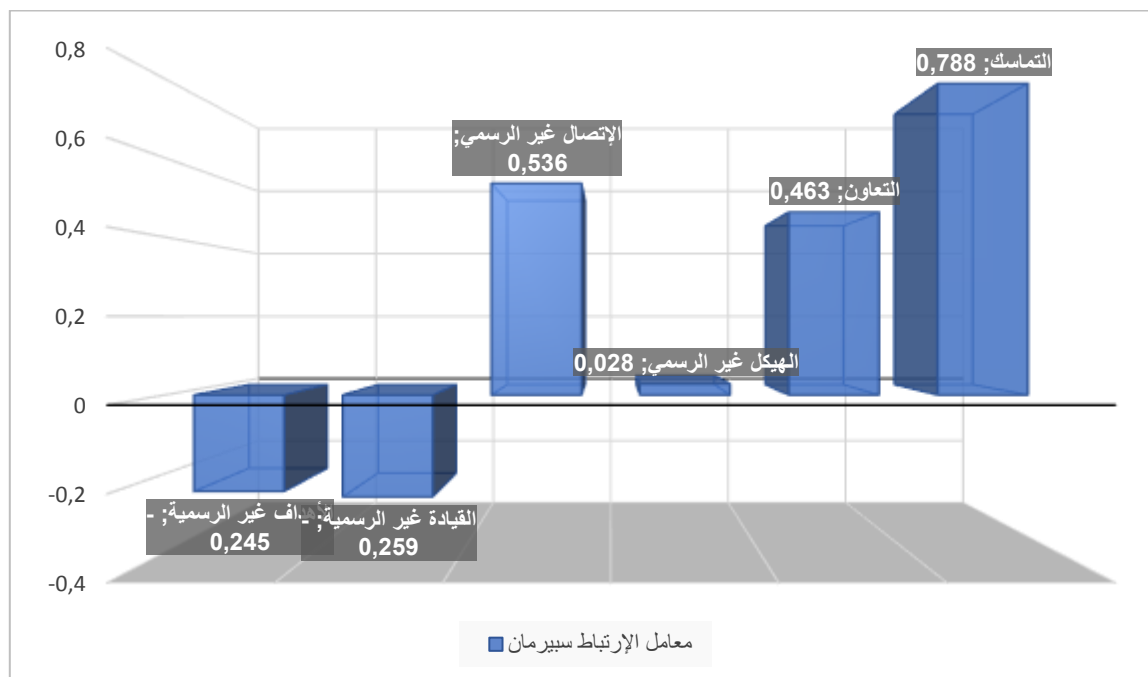
الأبعاد	معامل ارتباط الرتب سبيرمان (r)	مستوى الدلالة sig	قوة العلاقة	الترتيب
الأهداف غير الرسمية	0,245	0,030	علاقة ضعيفة	05
القيادة غير الرسمية	0,259	0,022	علاقة ضعيفة	04
الاتصال غير الرسمي	-0,536	0,000	علاقة قوية	02
الهيكل غير الرسمي	0,028	0,805	لا توجد علاقة	06
التعاون	-0,463	0,000	علاقة قوية	03
التماسك	-0,788	0,000	علاقة قوية جدا	01

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة تصدر بعد التماسك الترتيب الأول بعلاقة قوية جدا مع ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا ثم التعاون والاتصال غير الرسمي بعلاقة قوية وبترتيب (03) و(02) على التوالي، ثم يليها كل من القيادة والأهداف غير الرسمية التي تجمعها علاقة ضعيفة بضغوط العمل التنظيمية، والذي كان ترتيبهما (04)، (05)، وفي الأخير لا توجد علاقة بين الهيكل غير الرسمي وضغوط العمل التنظيمية كما أن ترتيبها

(06)، بالإضافة إلى ذلك فإن كل هاته الأبعاد دال معنويًا ماعدا الهيكل غير الرسمي، والشكل التالي يعطي صورة أوضح :

الشكل رقم (23): أبعاد جماعات العمل غير الرسمية حسب درجة ارتباط كل بعد بضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا :



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

وللتأكد من طبيعة العلاقة التي تجمع بين جميع أبعاد جماعات العمل غير الرسمية مجتمعة بضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، قمنا بحساب معامل سبيرمان للمحورين معا، وقد بلغ قيمة (-0,512).

الجدول رقم (38): نتائج اختبار سبيرمان للمحورين معا

ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا	-	
-0,512	معامل الارتباط spearman	جماعات العمل غير الرسمية
0,000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سيرمان بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا يساوي (-0,512) بمعنى وجود ارتباط عكسي، ومستوى دلالة (Sig) تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) التي تمثل مستوى الدلالة المعتمدة في هاته الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، مما يدل على معنوية العلاقة.

وعليه كلما زاد مستوى جماعات العمل غير الرسمية بدرجة واحدة كلما نقصت ضغوط العمل التنظيمية ب (0,512) درجة، وعليه ساهمت جماعات العمل غير الرسمية المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة في تخفيض ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا.

وبالتالي يمكننا الحكم برفض الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعات العمل غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جماعات العمل غير الرسمية ومستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

## المطلب الثالث: اختبار الفروق في إجابات الأفراد

إن الإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع يقتضي الكشف والتعرف عن أية فروقات في إجابات الأفراد حول مدى إدراكهم لتوفر جماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة، ويقتضي اختبار الفرضية الثانية للدراسة القائلة: "لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول مدى توفر جماعات العمل غير الرسمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )".

إن التحقق من صحة الفرضية أعلاه يتطلب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ولأننا في صدد توزيعات غير معلمية فإننا سنعتمد في هاته الحالة على اختباري (Mann-Whitney) و (Kruskal-Wallis)، وبصفة عامة فإن قاعدة القرار للاختبارين تقوم على نفس الأساس، ومنه فإن الحكم على نتائج هذا الاختبار يكون من خلال فرضيتين هما:

$H_0$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة ( $\text{sig}$ ) أعلى من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )".

$H_1$ : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة ( $\text{sig}$ ) أعلى من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )".

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) إذا ما كان مستوى الدلالة ( $\text{Sig}$ ) أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) في حالة العكس.

وكانت نتائج هاته الاختبارات عن النحو التالي:

## أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نعتمد في هاته الحالة من أجل الكشف عن الفروقات في إجابات الأفراد بالنسبة لمتغير الجنس على اختبار (Mann-Whitney)، ذلك من شروط تطبيق هذا الاختبار:

1- أن تكون المتغيرات المعنية به متغيرين إحداها سلمي (المحور الأول)،

2- أن يكون المتغير الثاني المعني بالمقارنة فئوي (لا تتعدى عدد فئاته الفئتين)،

الجدول رقم (39): اختبار (Mann Whitney) بالنسبة لمتغير الجنس

حسب متغير الجنس	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
	659,5	0,596

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (sig) قدرت ب (0,596) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية.

وعلى ضوءه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بعدم وجود فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول مدى إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نعمد في هاته الحالة من أجل الكشف عن الفروقات في إجابات الأفراد بالنسبة لمتغير العمر على اختبار (Kruskal-Wallis)، ذلك من شروط تطبيق هذا الاختبار:

1- أن تكون متغيرات الدراسة أكثر من متغيرين إحداهما سلمي (المحور الأول)،

2- أن يكون المتغير الثاني فئوي (تتعدى عدد فئاته الفئتين)،

الجدول رقم (40): اختبار (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير العمر

حسب متغير العمر	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
	1,637	0,651

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة (sig) قدرت ب (0,651) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية.

وعلى ضوء ما سبق فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بعدم وجود فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول مدى إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نعمد في هاته الحالة من أجل الكشف عن الفروقات في إجابات الأفراد بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي على اختبار (Kruskal-Wallis)، ذلك من شروط تطبيق هذا الاختبار:

- 1- أن تكون متغيرات الدراسة أكثر من متغيرين إحداها سلمي (المحور الأول)،
- 2- أن يكون المتغير الثاني فئوي (تتعدى عدد فئاته الفئتين)،

الجدول رقم (41): اختبار (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

حسب متغير المستوى التعليمي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
	0,187	0,666

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (sig) قدرت ب (0,666) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية.

وعلى ضوءه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بعدم وجود فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول مدى إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نعمد في هاته الحالة من أجل الكشف عن الفروقات في إجابات الأفراد بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي على اختبار (Kruskal-Wallis)، ذلك من شروط تطبيق هذا الاختبار:

- 1- أن تكون متغيرات الدراسة أكثر من متغيرين إحداها سلمي (المحور الأول)،
- 2- أن يكون المتغير الثاني فئوي (تتعدى عدد فئاته الفئتين)،

الجدول رقم (42): اختبار (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

حسب متغير المستوى الوظيفي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
	4,360	0,225

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.



يتضح من الجدال أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة (sig) قدرت ب (0,225) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).

وعلى ضوءه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بعدم وجود فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول مدى إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نعتمد في هاته الحالة من أجل الكشف عن الفروقات في إجابات الأفراد بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة على اختبار (Kruskal-Wallis)، ذلك من شروط تطبيق هذا الاختبار:

1- أن تكون متغيرات الدراسة أكثر من متغيرين إحداها سلمي (المحور الأول)،

2- أن يكون المتغير الثاني فئوي (تتعدى عدد فئاته الفئتين)،

الجدول رقم (43): اختبار (Kruskal-Wallis) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

حسب متغير سنوات الخبرة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
	1,792	0,617

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة (sig) قدرت ب (0,617) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية.

وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة القائلة بعدم وجود فروق جوهرية في إجابات الأفراد حول مدى إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

وعلى ضوء قبول جميع الفرضيات الفرعية الخاصة بالمتغيرات الشخصية، فإننا نجزم بقبول الفرضية الرئيسية الثانية ونقول: " لا توجد فروق في إجابات الأفراد حول مدى توفر جماعات العمل غير الرسمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )".

## خلاصة الفصل:

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات، وهذا بعد توزيع الاستمارات، جمع وتبويب البيانات المتحصل عليها ثم القيام بالاختبارات الإحصائية اللازمة وبعد تحليل نتائج التي توصلت إليها دراستنا التي قادتنا للإجابة على إشكالية البحث الرئيسية، تبين أن مستوى جماعات العمل غير الرسمية متوفر بدرجة متوسطة، كما أوضحت الدراسة أن مستوى ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا متوفرة بدرجة عالية، كما تسعى الدراسة في جزئها الأخير إلى الكشف على مدى مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في الحد من ضغوط العمل خلال جائحة كورونا على الطاقم الطبي بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر من خلال صياغة نموذج يفسر طبيعة العلاقة أبعاد جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد جماعات العمل غير الرسمية بمحمل أبعادها الستة المتمثلة في الأهداف غير الرسمية، القيادة غير الرسمية، الاتصال غير الرسمي، التعاون غير الرسمي والتماسك ماعدا بعد الهيكل غير الرسمي، وفي ضوءه توصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بعدم توجد فروق في إجابات الأفراد حول مدى توفر جماعات العمل غير الرسمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

خاتمة الموضوع

## خاتمة الموضوع:

لا تكاد تخلو المنظمات من ضغوط العمل، التي أصبحت واقعا حتميا وحقيقة يعيشها العمال داخلها، والتي ترتبط بالعديد من التهديدات والمشكلات المتعلقة بأعمالهم، لهذا يجدر بهم الحد من مخاطرها وتجنبها لأنه لو طال أمدها سيصبح من الصعب على الأفراد العاملين تحملها، مما يجعلهم عرضة لكثير من السلبيات التي تخلفها، وعلى هذا الأساس فإن هاته الضغوط تؤثر على عدة جوانب فمن شأنها أن تؤثر على الجانب النفسي والصحي لهم كإصابتهم بالتوتر والقلق والعزلة، الإكتئاب والإحباط وكرهية العمل، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء والإنتاجية لديهم وبالتالي تراجع إنتاجية المؤسسة ككل.

تعتبر هذه التأثيرات هي أساس فطنة المنظمات من أجل الاهتمام بضغوط العمل، التي قد تخلف خسائر مالية طائلة من ضياع ساعات العمل وأيامه، إضافة إلى خسائر متعلقة بعلاج الأمراض الناتجة عنها، لكن هذا لا يلغي أن لهذه الضغوط إيجابياتها التي تستفيد منها المنظمة إذا ما أحسنت التعامل معها، ولمواجهة هذه الضغوط يلجأ الموظفون في مختلف المنظمات إلى مجموعة من الأساليب التي من شأنها القضاء على الجانب السلبي لها واستثارة الإيجابية منها والحفاظ عليها في المستوى الأمثل الذي يضم تحفيز الفرد أكثر لبيد جهد أكبر وأداء أعلى، لعل أهمها جماعات العمل غير الرسمية التي تتكون نتيجة شعور ضمني بين أفراد المجموعة لاتخاذ مسلكا يفرض تحقيق هدف جماعي واحد وهو حماية مصالحهم المشتركة وتأمين مستقبلهم، لاسيما في ظل ظروف استثنائية قد تكون قاسية في بعض الأحيان على غرار جائحة كورونا، هذه الأخيرة ألقت بظلالها على جميع المؤسسات والعاملين بمختلف القطاعات لاسيما العاملون في القطاع الصحي.

على أساسه تناولت في دراستنا هذه ضغوط العمل بمختلف جوانبها، وجماعات العمل غير الرسمية وعلاقات جماعات العمل غير الرسمية بضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا لدى الطاقم الطبي.

وعلى ضوءها كانت النتائج كالتالي:

1- بينت نتائج الدراسة أن الطاقم الطبي بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر يحسون بأن جماعات العمل غير الرسمية متوفرة في بيئة عملهم بدرجة متوسطة، حيث يرون أن أكثر مظاهر هذه الجماعات تجسدا في المؤسسة هي الأهداف غير الرسمية التي كان احساسهم بتوفرها عالية، بينما كان احساسهم اتجاه باقي المظاهر متوسط، إن كان أكثرها توفرا التماسك يليها بعد ذلك الهيكل غير الرسمي، ثم التعاون، بعدها القيادة غير الرسمية، وفي الأخير الاتصال غير الرسمي الذي يعتبر من بين المظاهر المحسوسة بمؤسستهم وإن كان احساسهم بتوفر هذا المظهر متوسط.

2- كما أظهرت نتائج الدراسة أن الطاقم الطبي يحسون بضغوط العمل التي تضاعفت خلال جائحة كورونا بدرجة عالية، لاسيما فيما يتعلق بعبء العمل الذي يعد أكثر مصادر الضغوط توفرا أي بدرجة عالية جدا، يليها بعد ذلك صراع الدور بمقدار عالي ثم غموض الدور بمقدار متوسط.

3- هذا وأوضحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود علاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، حيث تبين أن جماعات العمل غير الرسمية تساهم بالفعل في تخفيف الضغوط من خلال خاصة جانبها المتعلق بالاتصال غير الرسمي، التماسك، التعاون حيث:

ساهم الاتصال غير الرسمي بشكل كبير في الحد من ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، حيث ان التباعد الاجتماعي بين الطاقم الطبي خلق نوعا من الضغوط الاستثنائية عليهم، الأمر الذي جعل من الاتصال غير الرسمي متنفسا لهم ووسيلة لأداء بعض أعمالهم وتجدد ذلك أساسا عن طريق التواصل عن بعد لاسيما عبر الأنترنت.

كما ساهم التعاون بشكل كبير في تخفيض حدة ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، وترجع هاته الأفضلية إلى ان الجائحة فرضت على الطاقم الطبي تضافر جهودهم من اجل مواجهة هذا الخطر والتهديد المشترك، مما دفعهم للتركيز أكثر على التعاون في إطار جماعات العمل غير الرسمية.

كما تبين ان أثر تماسك كان جليا، فقد ساهم أيضا في التخفيف من حدة ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، حيث أن التماسك والتأزر بين أعضاء جماعة العمل غير الرسمية ساعد الافراد على أداء وإنجاز الاعمال التي يصعب أداؤها من قبل العاملين منفردين.

4- في حين تبين وجود أثر عكسي غير متوقع في دور جماعات العمل غير الرسمية لتخفيف من حدة ضغوط التنظيمية خلال جائحة كورونا، وهذا يتضح من خلال جانبها المتعلق بالأهداف والقيادة غير الرسمية، حيث لم تساهم الأهداف غير الرسمية في الحد من ضغوط العمل التنظيمية خلال الجائحة التي تعتبر احد اهم ابعاد جماعات العمل غير الرسمية، بل على عكس التوقع ساهمت في زيادة ضغوط العمل التنظيمية، حيث ان الظروف الجديدة التي فرضتها الجائحة صعبت على الافراد تحقيق أهدافهم بل وفرضت اهداف أخرى حيث تغيرت من الرغبة في تكوين صداقات، التقرب لمراكز النفوذ... إلخ إلى البقاء سالمين بعد الانتشار المرعب لفيروس كورونا.

كذلك القيادة غير الرسمية لم تساهم بالشكل المتوقع في تخفيض ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، بل بالعكس وهذا راجع إلى البروتوكول الصحي الذي يجبر أفراد جماعات العمل غير الرسمية على التباعد الاجتماعي وكسر العلاقات التي تربطهم والأهم من ذلك عدم الالتقاء بقائدهم غير الرسمي خاصة انه هو المرجع لهم في إتخاذ القرارات، والمتحمل للمسؤولية في مختلف المواقف الصعبة، والذي يقدم لهم المساعدة والنصائح والإرشادات.

5- كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط بين الهيكل غير الرسمي وضغوط العمل التنظيمية، حيث لم يساهم الهيكل غير الرسمي في تخفيف حدة ضغوط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا، وتعزي الطالبين ذلك أن كل

الطاقم الطبي يعمل وفق إرشادات ومستندات مكتوبة توضح القواعد واللوائح وتسلسل القيادة وكذلك نظرا لحدثة هاته المستندات وصرامة تطبيقها في ظل الجائحة.

6- كما تبين من خلال الإجابة على التساؤل الدراسة الرئيسي أن جماعات العمل غير الرسمية تساهم في تخفيف من حدة الضغوط التنظيمية خلال جائحة كورونا بما مقداره (51%) ، بحيث كلما زاد انتماء الأفراد إلى جماعات العمل غير الرسمية بدرجة واحدة كلما نقص إحساسهم بحدة ضغوط العمل التنظيمية ب (0,512) درجة.

7- وبينت نتائج الدراسة أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ليس لها أي أثر على إجاباتهم، حيث لم تكون هناك أية فروق في إجابات العاملين حول مدى إدراكهم لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم، بمعنى أنه مهما اختلف جنس أو مستوى التعليمي أو الوظيفي أو حتى عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر فإنها لم تعطي فروقات بارزة في إجاباتهم.

#### -التوصيات والاقتراحات:

وعلى ضوء ما تم عرضه من نتائج فإنه تم الخروج بتوصيات من طرف الباحثين تمثلت فيما يلي:

- 1- على المؤسسات إعطاء اهتمام أكبر لضغوط العمل التنظيمية كونها أحد العوامل التي تلعب دورا هاما في التأثير على أداء العاملين وبالتالي على أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.
- 2- محاولة كسب جماعات العمل غير الرسمية في صف المنظمة من خلال خلق التوافق بين أهداف جماعات العمل غير الرسمية وأهداف المنظمة بمعنى محاولة تحويلها من نقطة ضعف إلى نقطة قوة تستفيد منها الافراد والمنظمة.
- 3- إن الحرص على تبادل المعلومات بسرعة أكبر بين العمال ينشر الأمن والاستقرار والثقة والاحترام بينهم، وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في سد قصور كفاءات بعضهم البعض، لذا يفترض أولا تعزيز أهداف جماعات العمل غير الرسمية من قبل المدراء والمسؤولين.
- 4- عادة ما يلاحظ في المنظمات أشخاص ذوي كاريزما عالية يمتلكون إمكانية التأثير على سلوك الأفراد وعلى مختلف القرارات المتخذة من قبلهم، كما لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في كثير من المواقف، لكن مما يلفت الانتباه أن هؤلاء الأشخاص ليس لديهم منصب رسمي يؤهلهم لكل ذلك، لذا لا بد للإدارة أن تأخذ رأي هؤلاء الكفاءات ومهاراتهم القيادية بعين الاعتبار وتضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 5- إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين فعالية الأداء وتخفيض مستوى الضغوط.
- 6- تزويد المستشفى بكافة الوسائل والامكانيات اللازمة حتى يهيئ الجو الملائم للعمل، بالإضافة الى أماكن أخرى لأخذ فترات راحة كالنوادي واخرى.

7- في غير ساعات العمل فإن قيام العاملين بالأنشطة التي يستمتعون بها أصبحت ضرورة لاسيما في ظل ظروف استثنائية كجائحة كورونا.

8- تحديد العوامل التي تسبب التوتر للعاملين وتطوير الحلول لتجنبها.

#### -أفاق الدراسة:

توصلنا من خلال تحليل ودراسة جوانب البحث إلى وجود مفاهيم جانبية في موضوعنا، لكنها مهمة في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، حيث شكلت حدودا نظرية تم التعرض إليها باختصار، بحيث تتيح المجال للغير في البحث والتوسع فيها، وعلى أساسه تقترح الباحثين القيام بالمزيد من الدراسات حول موضوع جماعات العمل غير الرسمية في جوانب أخرى لم تتمكن الدراسة من تغطيتها وكذلك نظرا لقلّة الدراسات المتوفرة عنها.

## قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### 1. المراجع باللغة العربية:

#### -الكتب:

- 1- أحمد خليلي، "إدارة التنظيم غير الرسمي في المنظمات المعاصرة"، AlphaDoc، قسنطينة، 2020.
- 2- أمين ساعاتي، "أصول علم الإدارة العامة"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1997.
- 3- أنس عبد الباسط عباس، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الميسرة للنشر، ط1، عمان، 2011.
- 4- إبراهيم لطفي طلعت، "علم اجتماع التنظيم"، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
- 5- إدريس عبد الرحمان ثابت، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، مكتب عين شمير، ط1، القاهرة، 1998.
- 6- حسان الجيلاني، "التنظيم والجماعات"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
- 7- حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2013.
- 8- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "علم اجتماع التنظيم"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 9- خالد عيادة نزال عليجات، "ضغوط العمل وأثرها على الأداء"، دار الخليج، ط1، عمان، 2011.
- 10- خشيم مصطفى عبد الله أبو قاسم، "مبادئ علم الإدارة العامة"، الجامعة المفتوحة، ط2، طرابلس، 1995.
- 11- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار الميسرة، ط1، عمان، 1999.
- 12- راغب أحمد الخطيب، "إدارة المؤسسات الاجتماعية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 13- سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة -مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة-"، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2002.
- 14- عبد الحكم أحمد الخزامي، "آفة العصر ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير"، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998.

- 15- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال باستخدام Spss"، دار وائل، ط1، الأردن، 2009.
- 16- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، "ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- 17- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 18- علي حمدي، "سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008.
- 19- علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، "السلوك والتطور التنظيمي"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015.
- 20- علي عسكر، "ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها (الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق)"، دار الكتاب الحديث، ط2، الكويت، 2004.
- 21- فاروق السيد عثمان، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001.
- 22- فريد توفيق نصيرات، "إدارة المستشفيات"، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 23- ماجد عبد المهدي مساعدة وآخرون، "مبادئ علم الإدارة"، دار الميسرة، ط1، عمان، 2013.
- 24- ماجدة عطية، "سلوك المنظمة"، دار الشرق، لبنان، 2003.
- 25- مجيد جاسم، "الإدارة العامة"، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2001.
- 26- محمد الصيرفي، "إدارة العمل الجماعي"، مؤسسة حورس الدولية، ط1، الإسكندرية، 2008.
- 27- محمد إسماعيل منصور العريفي، "السلوك التنظيمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، صنعاء، 2013.
- 28- محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية"، دار حامد، ط1، الأردن، 2008.
- 29- محمد سرحان علي المحمودي، "مناهج البحث العلمي"، دار الكتب، ط3، صنعاء، 2019.
- 30- محمد شاكر عصفور، "أصول التنظيم والأساليب"، دار الشروق، جدة، 1987.
- 31- محمد شكرجي، "إدارة المشاريع الصناعية"، مطابع دار الكتب، ط3، بيروت، 1968.

32- محمد عبيدات وآخرون، "منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

33- محمد مسلم، "مقدمة في علم النفس الاجتماعي"، دار طليطلة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

34- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، ط2، الأردن، 2005.

35- محمود مهدي بيادي، "تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS"، ط1، دار الحامد، عمان، 2005.

36- مصطفى أحمد سيد، "إدارة السلوك التنظيمي"، مكتبة الحلبي، القاهرة، 1997.

37- مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي"، مطبعة النحلة، ط1، الجزائر، 1992.

38- معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

39- منذر الضامن، "أساسيات البحث العلمي"، دار الميسرة، ط1، عمان، 2007.

40- نصر الدين جابر، لوكيا الهاشمي، "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي"، دار الهدى، الجزائر، 2006.

#### -المجلات:

41- السماقي حاتم، براخيلية عبد الغني، "تماسك جماعة العمل كضرورة حتمية لفعاليتها"، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، جانفي 2021.

42- بلخضر مسعودة، "أثر ضغوط مهام العمل في ظل جائحة كورونا في الالتزام الوظيفي-دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمستشفى عبد الله نواورية ببلدية البوني بولاية عنابة"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد 03 الخاص (الجزء 2)، عنابة، نوفمبر 2021.

43- بوعبد الله هشام، "ضغوط العمل لدي أساتذة التعليم المتوسط في ظل جائحة كورونا"، مجلة الرسمية، المجلد 02، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2021.

44- سهيلية سماح، "الإجراءات الوقائية للتصدي للفيروس كورونا في الجزائر"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 05، العدد 03، الجزائر، أكتوبر 2020.

45- شلابي عمار، "أثار ضغوط العمل على أداء العاملين"، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 09، العدد 18، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2019.

46- عليوة سمية، تعوليت شرار، "الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى عمال قطاع الصحة خلال أزمة كورونا"، مجلة الوقاية والأرغوميا، المجلد 8، العدد 15، الجزائر، ديسمبر 2020

47- فضلون الزهراء، ساحل نسرين، "مدى مساهمة الظروف المهنية في توليد ضغوط العمل لدى الممرضين بمستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا"، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، 2021.

48- مغزي أميمة، "المقاربات النظرية المفسرة للضغوط النفسية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أبريل 2018.

-الرسائل الجامعية:

49- ابن خورور خير الدين، "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية"، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.

50- سيف الإسلام محمد، "التنظيم غير الرسمي في المنشآت الصناعية الجزائرية-عوامله ووظائفه -دراسة ميدانية في وحدة عميروش التابعة للشركة الوطنية للمطاحن و مصانع السميد و العجين الغذائي"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، الجزائر، 1986.

51- عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا، "التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

52- عيسى إبراهيم المعشر، "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

53- عشري حسن محمد رضوان فاطمة، "الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية"، رسالة ماجستير تخصص الصحة النفسية، جامعة الفيوم، مصر، 2017.

54- فراس حاج محمد، "أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي دمشق"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2016.

55- قهواجي أمينة، "ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة - حالة قسم مركز البحث والتطوير - سوناطراك -"، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.

56- قيدوم مونية، "جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" - دراسة ميدانية بالمركب الصناعي للأقمشة الشرق، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة -1، باتنة، 2017.

57- لنصاري مريم، "العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى"، رسالة ماجستير تخصص العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2013.

58- ميدون إيمان، "الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية"، أطروحة الدكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018.

59- نصره علي موسى محمد، "أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي" - دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء - فرع شندي، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة شندي، السودان، 2017.

60- نزال درويش العيسى ألاء، "أثر ضغوط العمل على أداء الكادر الطبي في المستشفيات الحكومية في محافظة المفرق"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.

61- هبال عبد المالك، "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د. في جامعات من الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.

62- همام عبد الله علي السردى، "تقويم أدوات البحث المستخدمة في البحوث التربوية لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير تخصص المناهج وتكنولوجيا التعليم، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

63- زين رزق محمود قاسم، "أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي"، رسالة ماجستير تخصص الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.

## -المواقع الإلكترونية:

64- أحمد حسن بلح، "الهدوء النفسي في «زمن كورونا».. لا داعي للذعر ولكن احذروا التباعد الاجتماعي بات حتمياً وسيترتب عليه العديد من الآثار النفسية والاجتماعية.. فكيف يمكن للبشر التعامل الإيجابي معه وتجنب آثاره السلبية؟"، عبر الموقع الإلكتروني:

<https://www.scientificamerican.com/arabic/articles/news/psychological-calm-in-coronavirus-time-do-not-panic-but-beware>

65- إدارة التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية، عبر الموقع الإلكتروني التالي:

<http://www.siironline.org/alabwab/edare%20eqtesad%2827%29/372.htm>.

66- البنك الدولي، "المرصد الإقتصادي الجزائري - خريف 2020: تجاوز جائحة كوفيد-19، تفعيل الإصلاحات الهيكلية"، عبر الموقع الإلكتروني التالي:

<https://www.albankaldawli.org/ar/country/algeria/publication/algeria-economic-monitor---fall-2020-navigating-the-covid-19-pandemic-engaging-structural-reforms>

67- الاحتياطات التي يمكنني اتخاذها لتجنب الإصابة بكوفيد-19، عبر الموقع الإلكتروني:

[https://www.cancer.net/sites/cancer.net/files/covid19\\_markham\\_ar.pdf](https://www.cancer.net/sites/cancer.net/files/covid19_markham_ar.pdf).

68- اللجنة الدولية للصليب الأحمر، "أزمة داخل أزمة: الضغط النفسي يتزايد في ظل جائحة كوفيد-19"، عبر الموقع الإلكتروني:

<https://www.icrc.org/ar/document/-أزمة-داخل-أزمة-الضغط-النفسي-يتزايد-في-ظل-جائحة-كوفيد-19>.

69- حسان جبريل، "الاقتصاد الجزائري تعرض لهزة عنيفة خلال 2020 بسبب جائحة كورونا وانهايار النفط - السلطات الجزائرية قلصت الإنفاق الحكومي بواقع النصف"، عبر الموقع الإلكتروني:

<https://www.aa.com.tr/ar/2291933/التقارير/الجزائر-ملفات-اقتصادية-ثقيلة-تنتظر-الحكومة-الجديدة-تقرير>

70- دافيد موري، "اعتبارات عامة لمرضى الأورام أثناء جائحة كورونا"، عبر الموقع الإلكتروني:

<https://ecpc.org/wp-content/uploads/2020/04/Covid-19-Guidelines-Arabic.pdf>

71- يونس بورنان، " رحلة اقتصاد الجزائر في 2020.. تكشف وتحصينات ومفاجآت"، عبر الموقع الإلكتروني التالي:

<https://al-ain.com/article/algeria-economic-harvest-2020>

-الوثائق الرسمية:

72- مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 19 ماي سنة 2007 المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية رقم 33 بتاريخ 20 مايو 2007.

73- المرسوم الرئاسي رقم 18 / 114 المؤرخ في 17 أبريل 2018، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمستشفى المختلط، الجريدة الرسمية، العدد 22، الصادرة بتاريخ 18 أبريل 2018.

.. -المراجع باللغة الأجنبية:

74- Holt, Janis, "**Assessing personality**", Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1971.

75- Nicole Aubert, Jak Jabes, Hervé Laroche, Sandra Enlart, Jean-Pierre Gruère, "**Management Aspect Humain Et Organisationnel**", Puf, 6ème ed, Paris, 1999.

76- Fred E.Fiedler, "**The contingency Model And The Dynamics Of Leadership Process**", Advices Experimental Social Psychology, Academic Press, New York, 1978.

77- Legeres. J, Permartin. D, "**Pratiques Des Relation Humaines Dans L'entreprise**", Les Editions D'organization, Paris, 1981.

78- Loren Leclezio, Anna Jansen, Vicky H. Whittemore, Petrus J. de Vries, "**Pilot Validation of the Tuberos Sclerosis-Associated Neuropsychiatric Disorders (TAND) Checklist**", Article in Pediatric Neurology, University of Cape Town, South Africa, October 2014.

79-Sampson Quain, "**Basic Types of Organizational Structure: Formal & Informal**", Via the website: <https://smallbusiness.chron.com/basic-types-organizational-structure-formal-informal-982.html>.

80- Kimberlee Leonard, "**Examples of Informal Work Groups**", Via the website: <https://smallbusiness.chron.com/examples-informal-work-groups-24287.htm>.

81-Ahmad Nasrudin, "**Informal Organizational Structure: Characteristics, Advantages, Disadvantages**", Via the website:

<https://penpoin.com/informal-organizational-structure/>.

82-Indeed Editorial Team, "**Informal Leadership: Definition and How To Become an Informal Leader**" ,Via the website:

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/informal-leadership>.

83-European Cancer Patient Coalition, "**COVID-19**", Via the website: <https://ecpc.org/wp-content/uploads/2020/04/Covid-19-Guidelines-Arabic.pdf>.

84-World Health Organization (WHO) Regional Office for the Eastern Mediterranean , "**About COVID-19**", Via the website: <http://www.emro.who.int/ar/health-topics/corona-virus/about-covid-19.html>.

85-Centers for Disease Control and Prevention (CDC), "**Coping with Stress** ", Via the website: [https://www.cdc.gov/mentalhealth/stress-coping/cope-with-stress/index.html?CDC\\_AA\\_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fdaily-life-coping%2Fmanaging-stress-anxiety.html](https://www.cdc.gov/mentalhealth/stress-coping/cope-with-stress/index.html?CDC_AA_refVal=https%3A%2F%2Fwww.cdc.gov%2Fcoronavirus%2F2019-ncov%2Fdaily-life-coping%2Fmanaging-stress-anxiety.html) .

86-World Health Organization (WHO), "**Coronavirus disease (COVID-19)** ", Via the website: [https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)

87-European Cancer Patient Coalition, "**COVID-19 Information**", Via the website: <https://ecpc.org/covid-19-information>.

88-Work Groups: Basic Considerations, Via the website:

<https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/work-groups-basicconsiderations/>.



89- Informal Communication Network, Via the website:

<https://businessjargons.com/informal-communication-network.html>.

90- Informal Structure, Via the website:

[https://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/encyclop/inform\\_struct.html](https://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/inform_struct.html).



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة

مديرية الصحة لولاية قالمة.  
المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر.  
المديرية الفرعية للموارد البشرية.  
الرقم: 36...../م.ف.م.ب/2022.

قالمة في 28 جوان 2022

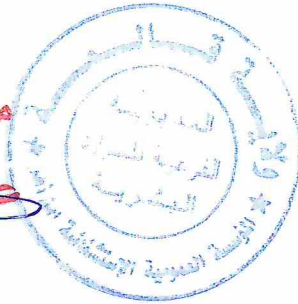
**دراسة ميدانية**

يسمح للطالبة : برقاش آية ، سليمان إبتسام ، بصفتهم طالبة ماستر إدارة أعمال جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، للقيام بدراسة ميدانية من أجل إنجاز مذكرة تخرج بعنوان: " دور التنظيم غير الرسمي في الحد من ضغط العمل خلال جائحة كورونا على الطاقم الطبي".

تباشر المعنيات الدراسة تحت إشراف رئيس المصلحة.

ع/المدير

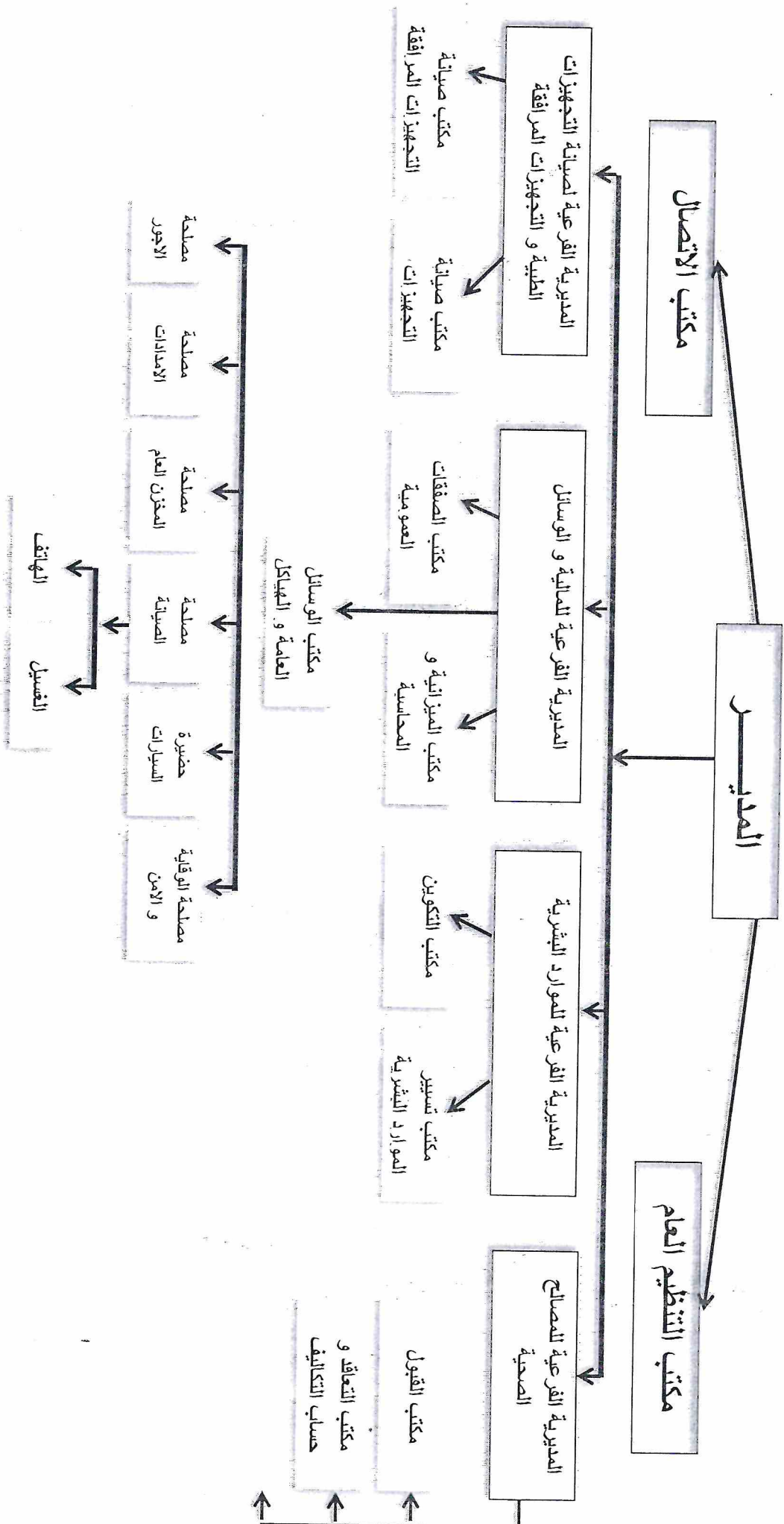
مدير الموارد البشرية  
عبد اوي شواد



نسخة إلى :

- رئيس المصلحة.
- المعنية.
- الملف.

# الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر



جامعة 8 ماي 1945-قائمة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير.

تخصص: إدارة أعمال.

## دراسة ميدانية لمذكرة الماستر تحت عنوان: علاقة جماعات العمل غير الرسمية بضغط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا-دراسة ميدانية مطبقة على الطاقم الطبي.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

لا يخفى عليكم أن أساس نجاح واستمرارية أي مؤسسة مرتبط مباشرة بحسن استغلال مواردها، لاسيما البشرية منها، وإن كان الفرد في حاجة للعمل، فالمؤسسة في الوقت الحاضر في أمس الحاجة للأفراد الأكفاء، لكن قد تتدخل عدة عوامل للتأثير على هؤلاء الأفراد بحيث قد يقل مستوى الأداء لديهم، ولعل من بين أهم هذه العوامل ضغوط العمل، والتي ازدادت حدتها خلال جائحة كورونا، حيث خلفت العديد من الآثار السلبية خاصة على الطاقم الطبي، غير أنه يمكن التخفيف من حدته بواسطة عدة عوامل من بينها جماعات العمل غير الرسمية التي تربط مجموعة من الأفراد يعملون في نفس المنظمة وتجمعهم علاقات احترام وثقة متبادلة، ولأهمية هذا الموضوع بالنسبة للفرد والمؤسسة فنحن بصدد إجراء دراسة بعنوان "علاقة جماعات العمل غير الرسمية بضغط العمل التنظيمية خلال جائحة كورونا" وهي دراسة مسحية لوجهات نظر عينة من الطاقم الطبي في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر، فالرجاء الإجابة على الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، وستحظى إجاباتكم بالسرية التامة، فالمعطيات المقدمة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

كل ما ارجوه منكم هو التكرم بقراءة كل محور ثم الإجابة بوضع علامة (x) أمام كل عبارة في الحقل المناسب.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء ضع علامة X في الخانة المناسبة:

1-الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر :

- من 20 إلى 29 سنة

- من 30 إلى 39 سنة

- من 40 إلى 49 سنة

- 50 سنة وأكثر

3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

- أخرى تذكر:.....

4- المستوى الوظيفي: طبيب  ممرض  إطار إداري  أخرى تذكر:.....

5- عدد سنوات الخبرة:

- من سنة إلى خمس سنوات

- من 6 إلى 10 سنوات

- من 10 إلى 15 سنة

- 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: جماعات العمل غير الرسمية.

- ما مدى إحساسكم بتوفر المتغيرات التالية في واقع عملكم ؟

العبارة		الإجابة				الترقيم
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا		
<b>الأهداف غير الرسمية:</b>						
					تشعربي علاقتي بزملائي بالأمن والحماية والإستقرار.	<b>01</b>
					تربطني علاقات إجتماعية خارج الإطار الرسمي للعمل قائمة على الثقة والإحترام.	<b>02</b>
					أسعى لأن تكون علاقتي برؤسائي أقل رسمية، لا تتلخص فقط في تطبيق الأوامر.	<b>03</b>
					أحرص على تكوين علاقات عمل قوية تسمح لي بالحصول على المعلومات الخاصة بعملي بسرعة أكبر.	<b>04</b>
					أهتم بالتقرب من زملائي للحصول على المساعدة ورغبة في سد القصور في كفاءاتي في العمل.	<b>05</b>
<b>القيادة غير الرسمية:</b>						
					يلفت إنتباهك في المستشفى أشخاص ذوي كاريزما عالية تظهر من خلال تصرفاتهم أو شخصيتهم الجذابة.	<b>06</b>
					يوجد بينكم شخص يملك قدرة التأثير على سلوككم من دون أن يؤهله منصب رسمي لذلك.	<b>07</b>

					تقوم بالاتصال بهذا الشخص للحصول على المشورة والمساعدة.	08
					يلفت إنتباهك في المنظمة أشخاص لديهم قدرة عالية على تحمل المسؤولية في مواقف مختلفة.	09
					تتأثر القرارات المتخذة من قبل الأفراد برأي هؤلاء الأشخاص.	10
<b>الإتصال غير الرسمي:</b>						
					عملية الحوار مع زملائي غير محدودة.	11
					تتناقش مع زملائك في أمور غير العمل سواءا أثناء فترة العمل أو خارجها.	12
					يوفر لكم المستشفى فضاءات تسمح لكم بالالتقاء خارج أوقات العمل	13
					لدي إمكانية إستعمال الأنترنت في الإتصال مع زملائي.	14
					يساهم إتصالي بزملائي في إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.	15
<b>الهيكل غير الرسمي:</b>						
					لا أعمل بالضرورة وفق إرشادات ومستندات مكتوبة توضح القواعد واللوائح وتسلسل القيادة.	16
					يؤدي الأفراد مهامهم حسب مهاراتهم الإتصالية والقيادية وليس حسب مركزهم الوظيفي.	17
					تتيح شبكة علاقتي مع زملائي هيكل إتصالات مفتوح يسمح بالمشاركة وإبداء الرأي.	18



					تجدون حلولاً لبعض المشاكل بأنفسكم دون انتظار تعليمات رؤسائكم.	19
<b>التعاون:</b>						
					تتبادل مع زملائك الأفكار والنصائح الخاصة بالعمل.	20
					تساهم في النشاطات التطوعية داخل عملك.	21
					لا أتردد في طلب المساعدة من زملائي إذا واجهتني مشكلة داخل المنظمة.	22
					أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة.	23
					تتلقى الدعم الكافي من زملائك عند قيامك بعملك.	24
<b>التماسك:</b>						
					توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.	25
					يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد مصالحهم الشخصية.	26
					تتحدون في مراجعة المشاكل التي تهدد السير الجيد للعمل.	27
					أشعر بالإنزعاج عند تعرض أحد من زملائي للمشاكل.	28
					أحترم القيم الخاصة لكل زملائي في العمل.	29

المحور الثاني: الضغوط التنظيمية وعلاقتها بجماعات العمل غير الرسمي:

-مامدى إحساسكم بما يلي:

الإجابة					الترقيم
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا	
عبء العمل:					
					30
أشعر بأنني كنت عرضة لمشاكل صحية بسبب وظيفتي خاصة خلال جائحة كورونا.					
					31
يشعري التواجد الدائم داخل المستشفى بالرغبة في إستنشاق هواء نقي خارجها.					
					32
يوكل إليكم إنجاز مهام كثيرة في وقت غير كافي.					
					33
أشعر بقلّة التركيز أثناء تأدية مهامي نتيجة توتر أعصابي خاصة خلال جائحة كورونا.					
غموض الدور:					
					34
المهام التي يطلب مني تأديتها إزدادت تعقيدا خلال جائحة كورونا.					
					35
المعلومات التي تصلكم من الزملاء أو المرؤوسين عادة ما تكون غير واضحة.					
					36
لا توجد تحديد واضح للمهام الموكلة إلي.					
					37
أجد صعوبة بتفسير سبب قيام بعض الموظفين ببعض التصرفات خلال فترة كورونا.					
					38
أعاني من عدم وجود مرجع معتمد يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.					
صراع الدور:					
					39
يضايقني عدم وجود الوقت الكافي للتواصل مع الأهل والأصدقاء					
					40
أجد صعوبة في تخطيط وتنظيم حياتي بسبب ضيق الوقت.					
					41
أشعر بالإكتئاب لعدم توفر الفرصة للراحة والإستجمام.					

					تعارض حاجاتك مع متطلبات العمل في المستشفى خاصة خلال جائحة كورونا.	42
--	--	--	--	--	--	----

الملحق (04): قائمة المحكمين:

الرتبة	الجامعة	الأساتذة
أستاذ التعليم العالي .	جامعة 8 ماي 1945-قلمة-	بخاخشة موسى
أستاذ محاضر .	جامعة 8 ماي 1945-قلمة-	قيدوم لزهر
أستاذ محاضر .	جامعة 8 ماي 1945-قلمة-	زرفة عبد الرؤوف
أستاذ محاضر .	جامعة 8 ماي 1945-قلمة-	معايزية عبد الرزاق
أستاذ محاضر .	جامعة 8 ماي 1945-قلمة-	بعلي حمزة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف مدى توفر جماعات العمل غير الرسمية في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر بولاية قالمة، وتحليل أثرها في الحد من ضغوط العمل التنظيمية التي عان منها الطاقم الطبي في المؤسسة خلال جائحة كورونا، ومن أجل معالجة الموضوع، والتحكم فيه ميدانيا اعتمدت الدراسة على استمارة أسئلة تم توزيعها عشوائيا على عينة من الطاقم الطبي للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر، بعد ذلك تم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي spss.

خلصت الدراسة في الأخير إلى أن هناك توفر لجماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط، كما تبين أن الطاقم الطبي معرض لمستويات عالية من الضغوط التنظيمية التي ازدادت حدتها خلال جائحة كورونا، هذا وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنه كلما زاد انتمائهم إلى جماعات العمل غير الرسمية بالمؤسسة، كلما انخفض احساسهم بالضغوط التنظيمية خلال الجائحة، تبين كذلك عدم وجود فروق جوهرية في إجابات الأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

**الكلمات المفتاحية:** جماعات العمل غير الرسمية، ضغوط العمل التنظيمية، جائحة كورونا.

**Abstract :**

This study aimed to identify the availability of informal work groups in the hospital institution Ibn Zohr in the Wilaya of Guelma, and to analyze its impact on reducing organizational work stress that the medical staff experienced in the institution during the Corona pandemic. In order to address the issue, and control it in the field, the study relied on a questionnaire randomly distributed to a sample of the medical staff of the Ibn Zohr Hospital, the obtained data and hypotheses were analyzed and tested using the SPSS statistical analysis program.

The study concluded in the end that there is an availability of informal work groups in the hospital under study at an average level, and it was found that the medical staff are exposed to high levels of organizational stress that increased in intensity during the Corona pandemic. The results also showed an inverse relationship between the two variables, as the study sample members see the more they belong to the informal work groups in the hospital, the lower their sense of organizational stress during the pandemic, it was also found that there are no fundamental differences in the answers of individuals due to their personal characteristics.

**Keywords:** informal work groups, organizational work stress, corona pandemic.