



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



دور الحوافز في التخفيف من ضغوط العمل

دراسة ميدانية مؤسسية سونلغاز - قالمة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

حواوسة جمال

من إعداد الطالبة:

براحلية سارة

السنة الجامعية: 2019-2020

## شكر و تقدير

الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل

كما قال رسول الله عليه الصلاة والسلام " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " ، أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي الأستاذ الدكتور  
حواصة جمال الذي كان لي سندا بنصائحه القيمة عرفانا مني و  
تقديرًا على مساعدته و إرشاداته لي.

كما لا أنسى أن أشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة العلمية

الذين نتشرف بقبولهم مناقشة و تمحيص هذا العمل

كما لا يفوتني أن أشكر كل من وقف معي و دعمني من بعيد

او قريب لإتمام هذه المذكرة بجهده و وقته و دعمه.

## اهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من لم يبخل عليا يوما واحدا من حبه واهتمامه وعطائه أبيي  
الغالي دمت فخرا لي

إلى فيض العنان الذي دوما يغمرنني إلى من توجد الجنة تحت  
قدميها أمي الغالية

إلى عميوني وسندي في حياتي إخوتي وأخواتي

إلى من شاركتهني جبل الوريد وتقاسمت معي لبن ست الحبايب  
توأمي فاطمة

إلى أشقاء القلب ومن أبوء لهما بسري الغاليتان على قلبي لبنى  
وونام

# فهرس المحتويات

.....	الشكر
.....	الاهداء
.....	الفهرس
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الاشكال
.....	مقدمة
أب.....	

### الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

4 .....	تمهيد
5 .....	أولاً- الاشكالية
7 .....	ثانياً- فرضيات الدراسة
7 .....	ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع
8 .....	رابعاً- أهداف الدراسة
8 .....	خامساً- أهمية الدراسة
8 .....	سادساً- تحديد المفاهيم
12.....	سابعاً- الدراسات السابقة
17.....	خلاصة

### الفصل الثاني: الحوافز، الماهية والاتجاهات النظرية

19.....	تمهيد
	أولاً- ماهية الحوافز
20.....	1- التطور التاريخي للحوافز
21.....	2- خصائص الحوافز
22 .....	3- أنواع الحوافز
24.....	4- أهمية الحوافز
24 .....	5- أهداف الحوافز
	ثانياً- الاتجاهات النظرية المفسرة للحوافز
25.....	1- نظرية الادارة العلمية

- 2- نظرية العاملين ..... 26.....
- 3- نظرية (X) و (Y) ..... 27.....
- 4- نظرية التوقع ..... 28.....
- 5- نظرية الانصاف ( العدالة) ..... 30.....
- 6- نظرية الانجاز ..... 30.....
- ثالثاً- مرتكزات الحوافز

- 1-مصادر الحوافز ..... 33.....
- 2-العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز ..... 33.....
- 3-أسس منح الحوافز ..... 35.....
- 4-الحوافز والمكافآت في الجزائر ..... 35.....
- 5-معوقات الحوافز ..... 39.....
- خلاصة ..... 41.....

### الفصل الثالث: ضغوط العمل والنظريات المفسرة لها

- تمهيد..... 43.....
- أولاً- أساسيات ضغوط العمل
- 1- مصادر وأسباب ضغوط العمل ..... 44.....
- 2- أهمية دراسة ضغوط العمل ..... 47.....
- 3-أنواع ضغوط العمل ..... 48.....
- 4- مستويات ضغوط العمل ..... 50.....
- ثانياً- النظريات المفسرة لضغوط العمل
- 1-نموذج هيجان لتفسير الضغوط..... 51.....
- 2-نظرية هانزسيلي..... 53.....
- 3-نظرية الضغط والتكيف ..... 55.....
- 4-نظرية التقدير المعرفي ..... 56.....
- 5-نظرية سيبليرجر ..... 58.....
- 6-نظرية هنري موراي ..... 59.....

ثالثا- مراحل ضغوط العمل واستراتيجية إدارتها

- 1- مراحل ضغوط العمل.....60
- 2- الآثار والنتائج المترتبة عن ضغوط العمل.....62
- 3- إستراتيجية إدارة ضغوط العمل .....64
- 4- الحوافز وعلاقتها بضغط العمل .....67
- خلاصة .....72

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية

- تمهيد.....74
- أولاً: الاجراءات المنهجية للدراسة
- 1- منهج الدراسة .....75
- 2- أدوات جمع البيانات .....75
- 3- مجالات الدراسة .....77
- 4- العينة، اختيارها وتحديدها .....79
- ثانياً: عرض البيانات و تحليلها.....80
- ثالثاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....105
- رابعاً: المقترحات والتوصيات .....107
- خلاصة .....109
- خاتمة .....111
- قائمة المصادر والمراجع .....113
- الملاحق.....115

# قائمة الجداول



قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
80	توزيع المبحوثين حسب السن	02
81	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
81	توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية	04
82	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	05
82	موقف العامل من الاعمال التي توكل إليه والتي تتطلب الانجاز في نفس الوقت:	06
83	مدى تلقي العامل لتعليمات متعارضة من طرف أكثر من مسؤول	07
84	مدى تكليف الادارة للعامل بمهام خارج نطاق عمله وعلى حساب وقت عمله الرسمي	08
84	مدى تكليف العامل بمهام أكثر من زملائه	09
85	مدى تماشي العمل مع المهارات وطاقات العامل الشخصية	10
86	مدى تناسب راتب العامل مع الجهد المبذول في عمله	11
87	مدى استفادة العامل من حوافز المؤسسة	12
88	مدى توفير المؤسسة لظروف فيزيقية مناسبة لأداء العمال	13
89	موقف العامل من وضوح او غموض اجراءات العمل	14
90	مدى معاناة المؤسسة من فوضى في التنظيم حسب المبحوثين	15
91	مادى تقديم المؤسسة لزيادة في الاجور	16
92	مدى تقديم المؤسسة للعامل وعائلته خدمات طبية	17
93	مدى توفير المؤسسة مواصلات للعامل للتنقل الى العمل	18
93	مدى تأثير منح المكافآت للعمال على التقليل من الشعور بالضغط أثناء	19
94	مدى قيام الرئيس بتحفيز وتشجيع العامل عند أدائه عمل متميز	20
95	مدى قيام المؤسسة باعطاء منحة تكملة الدراسة لتحسين مستوى العامل	21
96	مدى منح المؤسسة لشهادات تقدير وعرفان للعامل عند قيامه بعمل متميز	22

قائمة الجداول

97	مدى اهتمام المؤسسة بمشاكل العمال وشعورهم بمكانتهم بالمؤسسة	23
97	مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العمال بخصوص شؤون العمل	24
98	مدى اعتماد المؤسسة على نظام الترقية والتدرج في الوظيفة	25
99	مدى تقديم المؤسسة للعمال منح المردودية	26
100	مدى توزيع منح المردودية على أساس المجهودات المبذولة في العمل	27
100	كيفية توزيع منح المردودية	28
101	مدى قيام المؤسسة بتوزيع الارباح بين العمال	29
101	مدى استفادة العمال من الارباح التي توزعها المؤسسة	30
102	مدى قيام المؤسسة بتقديم تعويضات عن حوادث العمل	31
102	مدى تعاقد المؤسسة مع الضمان الاجتماعي	32
103	عوامل التحفيز المفضلة لدى العمال	33
104	دور الحوافز في التخفيف من ضغوط العمل من وجهة نظر العمال	34

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	يوضح جوهر نظرية التوقع عند فروم	01
32	هرم الحاجات حسب ماكيلاند	02
53	يوضح نموذج هيجان لتفسير الضغوط	03
55	يوضح مخطط عام لنظرية هاترسيلي	04
58	يوضح نظرية التقدير المعرفي	05
60	مراحل ضغوط العمل	06
68	استجابة الأجسام لضغوط العمل	07
68	العلاقة بين الاجهاد في العمل والانتاجية	08
69	الإجهاد والتحفيز الملائم	09
71	يوضح تدرج الحاجات لأبراهم ماسلو.	10

مقدمة

الضغوط ظاهرة انسانية قديمة، الا ان الاهتمام بها كونها مجال للدراسة هو الذي يطلق عليه الحداثة، لتغير سمات المجتمعات في العصر الحديث من خلال ثورة المعلومات وظهور العولمة وما نتج عن ذلك من تعقيد في مناحي الحياة المختلفة، والكشف عن وجود تغيرات فيزيولوجية مرتبطة برود أفعال الجسم اتجاه الضغوط لها علاقة سببية وثيقة بصحة الانسان وما يصيبه من امراض عضوية ونفسية.

وتتطور الاهتمام بعد ذلك من دراسة الضغوط بصفة عامة الى دراسة ضغوط العمل على وجه الخصوص، حيث أثبتت العديد من الدراسات المتخصصة أن ما يتعرض له العاملون غالباً من ضغوط في بيئات العمل لا يؤثر فقط على حالتهم النفسية من اضطراب وقلق واحباط وتوتر، بل ينعكس ايضاً على مستويات اداء عملهم، ومن ثم قدرتهم على العمل التي تعيق المنظمات والمؤسسات في الوصول الى اهدافها التي تسعى الى تحقيقها، لهذا بدأت الدراسات في هذا المجال تتجه نحو التعرف الى اتجاهات العاملين ومشاعرهم، والكشف عن اثار تلك المشاعر الايجابية والسلبية، ومقدرتهم على تحقيق اهداف المؤسسة التي يعملون بها، ومواقفهم اتجاه وظائفهم ومنشأتهم، للرفع من جودة الانتاج أي مؤسسة من المؤسسات وتحقيق اهداف المنظمة على نجاح الادارة في استثارة طاقات الافراد وتحريكها ودفعها نحو الاداء الفعال وقد يكون ذلك من خلال الاعتماد على نظام الحوافز كونه العامل الرئيسي لحل كثير من المشاكل التنظيمية في مختلف المؤسسات خاصة مشكلة الاداء المنخفض، ضغوط العمل، التسرب الوظيفي.

فقد حظي التحفيز باهتمام كبير وما أكد على اهميته اعتراف الادارات الناجحة بالحاجات الانسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والاحذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم وهذا يعمل على ملئ نفوس العاملين بالطمأنينة ومن ثم تقانبيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفعالية وابعاد مظاهر القلق والتوتر والتقليل من الضغوطات.

وعلى هذا الاساس ارتأينا ان يكون موضوع الدراسة دور الحوافز في التخفيف من ضغوط العمل حيث قسمت الدراسة الى أربع فصول موزعة على النحو الآتي:

الفصل الأول: ويمثل الاطار العام للدراسة، حيث تم فيه تحديد الاشكالية وصياغة الفرضيات ثم التعرف على أسباب اختيار الموضوع وبعدها تحديد اهمية الدراسة واهدافها وتحديد المفاهيم وأخيرا استعراض الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني: فقد تم تخصيصه للحوافز، وتضمن نشأتها وانواعها وخصائصها، وكذلك النظريات المفسرة لها، وأخيرا معوقاتهما.

ويتناول الفصل الثالث: ضغوط العمل ويتضمن الأسباب، الانواع والمستويات وكذلك النظريات المفسرة لها، وأخيرا الآثار الناجمة عنها واستراتيجية ادارتها، كما قد جاء في هذا الفصل أيضا الحوافز وعلاقتها بضغط العمل.

الفصل الرابع: فقد تم فيه مناقشة الاجراءات الميدانية للدراسة بدأ بالمنهج المعتمد في الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج التي توصلت اليها.

**الفصل الأول:**

**الاطار العام للدراسة**



## تمهيد:

لا يمكن دراسة أي مشكلة أو ظاهرة ما إلا وقد اكسبناها طابعا علميا في حدود موضوعية تفرضها الدراسة، حيث يجب على الباحث أن يضع مجموعة من النقاط المنهجية التي يتبعها قبل الشروع والانطلاق في دراسته وبحثه، ولهذا سوف يتم من خلال هذا الفصل صياغة الاشكالية وتحديد أبعادها مع طرح تساؤلات الدراسة، ووضع الفرضيات، ثم أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها مع تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

## أولاً - الإشكالية:

يعيش الفرد في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر الذي يصعب ملاحقته في كافة المجالات ، فهو يحاول أن يتكيف في حياته مع هذه المتغيرات ويستثمرها لصالحه، وفي بعض الاحيان يصعب عليه التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة في بيئته ولا يستطيع التفاعل معها، مما يترتب عليه حدوث بعض الضغوط التي تعد مظهرا طبيعيا من مظاهر حياة الانسان اليومية، وعائقا من عوائق هذا العصر الذي يشهد العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة في شتى المجالات الحياة.

وتعتبر المؤسسة على اختلاف أنشطتها إحدى هذه المجالات التي تشهد هي الاخرى هذه التغيرات والتطورات في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، وتتواجد في بيئة تسودها المنافسة، هذه المنافسة التي تعدت الجانب المؤسساتي لتشمل الجانب البشري ، الذي يعد حجر الزاوية في كل مؤسسة.

ومن المتعارف عليه، أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق اهدافها يتوقف بالدرجة الاولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة، وهو أساس ثروتها ومصدرها ميزتها التنافسية، وهذا من خلال الاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة ومستقرة تسمح بتأدية العمل براحة، وتكون بيئة تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وهذا من خلال مراعاة المؤسسة لمجموعة من المتغيرات التي تؤثر على مواردها البشرية كضغوط العمل التي تعد احدى هذه المتغيرات.

وبالتالي، فإن ضغوط العمل من أبرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة عمله، بحيث تشير إلى اختلال وظيفي في المنظمة او المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.<sup>1</sup>

وهذا ما دفع بالعديد من الدول الى الاهتمام بضغوط العمل لتقدير حجم الخسائر التي تلحق بيها على المستويين المادي والبشري، لذلك لجأت الى عقد المؤتمرات والندوات العلمية ووضع برامج تدريبية تركز على إيجاد الحلول لإدارة الضغوط التي يتعرض لها العامل في المؤسسة.

<sup>1</sup> فاروق عبدة فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2005، ص305.

وفي العالم العربي وخاصة الجزائر، مازال الاهتمام بضغط العمل يعد حديثاً، إذ يركز على الاقتصاد والعمل، ولا يركز على المورد البشري وعلى أدائه في العمل، حيث يعاني العمال من ضغوطات داخل المؤسسات المختلفة، وهذا راجع الى عدة أسباب على رأسها " عبء العمل، نظام الأجور والحوافز وطبيعة العمل، سوء إدارة الوقت وغموض الدور"<sup>1</sup>، وكل هذا يولد لدى العامل العديد من المظاهر السلبية كالإرهاق والاجهاد، وتقشي القلق ومشاعر الاحباط، والغضب والاكتئاب، ويمثل الضغط أيضاً حالة عدم التوازن النفسي والجسمي داخل الفرد.<sup>2</sup>

مما أدى بالتنظيمات الحديثة الى وضع استراتيجيات لمواجهة ضغوط العمل، حيث يصنف علماء السلوك التنظيمي هذه الاستراتيجيات الى نمطين هما: الاستراتيجيات الفردية وهي الجهود الصريحة التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق قدراته وطاقاته الشخصية، أما النمط الثاني فهي الاستراتيجيات التنظيمية والمتمثلة في القرارات التي تتخذها الادارة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة.<sup>3</sup>

ومن هذه الاستراتيجيات التنظيمية في المؤسسة نجد نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي، كونه يعتبر من المؤثرات الاساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الافراد وتقويمه، فهي إحدى أهم العوامل التي تساعد في خلق الدافعية لدى العمال داخل المنظمات، وترفع الروح المعنوية وتعمل على منع الشعور بالإحباط.

ومن هذا المنطلق، أصبحت الحوافز أحد اهم الوظائف الادارية المعتمدة في تسيير الموارد البشرية، وخاصة أنها تعمل على زيادة دافعية الفرد نحو الانجاز والاداء الافضل، من خلال المكافآت، العلاوات، الترقية، الأجور التي تمنحها له المنظمة، الأمر الذي يجعل العامل في حالة نشاط دائمة، تمكنه من التغلب على كل أنواع ضغوط العمل التي يتعرض لها ويتجاوزها، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المنظمة والفرد وتحقيق الرضا الوظيفي والفعالية في الاداء، حيث يقول شارل أرجرز "الحوافز تعني إشباع حاجات العامل أو رغباته أو آماله".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خالد عيادة عليما، ضغوطات العمل وأثرها على الاداء، دار الخليج، عمان، الأردن، 2010، ص58.

<sup>2</sup> - حسين حريم، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص239.

<sup>3</sup> - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص75.

<sup>4</sup> - نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص 96.

ولهذا تعد الحوافز قوة جذب خارجية، تحددتها الإدارة في المنظمة باعتبارها تعمل على ربط رغبات الأفراد بغايات المنظمة وطموحاتها، كما أنها تساهم بشكل كبير في التقليل من ضغوط العمل، لذلك لا يمكن الاستغناء عنها.

ومما سبق، فإن الإشكالية التي تحاول هذه الدراسة استجلائها تتمثل في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي: كيف تساهم الحوافز بمختلف أنواعها في التخفيف من ضغوط العمل؟ ويتفرع عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- 1- ما هي مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها عمال المؤسسة ؟
- 2- هل تساهم الحوافز المادية في التخفيف من ضغوط العمل ؟
- 3- هل تساهم الحوافز المعنوية في التخفيف من ضغوط العمل ؟
- 4- هل تتبع المؤسسة نظام حوافز فعال كحل لتخفيف من ضغوط العمل ؟

### ثانياً- فرضيات الدراسة:

ونظراً لما جاء في إشكالية البحث والتساؤلات فإن هذه الدراسة تقتضي وضع الفروض الآتية:  
الفرضية العامة: للحوافز دور فعال في التخفيف من ضغوط العمل.

ولتحقيق هذه الفرضية تم صياغة اربع فرضيات جزئية على النحو الآتي:

- مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها عمال المؤسسة ناتج عن عبء العمل، ونظام الأجور والحوافز، والهيكل التنظيمي.
- تساهم الحوافز المادية في التخفيف من ضغوط العمل.
- تساهم الحوافز المعنوية في التخفيف من ضغوط العمل
- تتبع المؤسسة نظام حوافز فعال التخفيف من ضغوط العمل.

### ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع:

من بين أسباب اختيار هذا الموضوع نجد:

1. الفضول المعرفي والرغبة الشخصية في دراسة ضغوط العمل كونها أصبت من المخاطر التي تواجه العامل الجزائري، ووضع نظام حوافز فعال كحل للتخفيف منها.
2. الحاجة إلى إعطاء المزيد من الدراسات الموضوعية حول الحوافز ودورها في التخفيف من ضغوط العمل من أجل أن تحافظ المؤسسة الجزائرية على طاقتها البشرية.

3. الوزن العلمي للموضوع باعتباره يدرس أحد أهم المواضيع المهمة في المنظمات وهي الحوافز وضغوط العمل.

4. قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الميداني.

#### رابعاً-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. الكشف عن العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المنظمة وهما الحوافز وضغوط العمل.
2. محاولة التعرف على مصادر ضغوط العمل وإعطاء صورة واقعية عن هذه المشكلة والمخاطر الناجمة عنها.
3. معرفة أهم الحوافز (المادية والمعنوية) في المؤسسة محل الدراسة ودورها في التخفيف من ضغوط العمل.
4. محاولة لفت انتباه المؤسسات الجزائرية بأن الحوافز التي تقدمها الإدارة وتمنحها للعمال يمكن أن تخفف من شدة الضغوط التي يتعرض لها العامل داخل المؤسسة.

#### خامساً-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون موضوع الضغوط بصفة عامة، وضغوط العمل تحديداً من المواضيع الهامة التي تتعلق بعنصر مهم في المنظمات وهو العنصر البشري، الذي يعد الأساس الذي تقوم عليه المنظمات، إذ أن الاهتمام بهذا العنصر ينعكس على الفرد والمنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي فإن موضوع الحوافز من أهم الأنظمة التي تساهم في رقي المؤسسة وزيادة فعالية عمالها وبقائها.

#### سادساً- تحديد المفاهيم:

من خلال هذه الدراسة سنتطرق ونركز على المفاهيم الأساسية التي عساها أن تسعفنا ببعض الإضاءات الكاشفة عند ولوج أبواب الحديث عن هذا الموضوع المهم والتي سيتم عرضها على النحو الآتي:

## 1. مفهوم الدور:

الدور لغة هو توقف الشيء على ما يتوقف عليه، والدور هو المهمة التي يكلف بها الفرد داخل النسق<sup>1</sup>، أما اصطلاحاً فهو نمط من الدوافع والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه، فمن يشغل وظيفة ما أو يحتل وضعاً اجتماعياً معيناً والدور الذي يصف السلوك المتوقع من شخص في موقف ما<sup>2</sup>.

ويتكون الدور من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم<sup>3</sup>.

ونسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية إلى "لينتون" حيث يعرفه بأنه كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، حيث يفترض بالأشخاص القائمين به الخضوع لهذه الأدوار، كما يحدد جملة من الواجبات التي يضطلع بها كل فرد من التنظيم<sup>4</sup>.

ومنه، فالدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع من مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة.

## 2. الحوافز:

الحوافز لغة هي حفز، تحفز، فهو حافز والمفعول محفوز، حفز الشيء أي دفعه من خلفه، حفزه إلى الأمر، على الأمر، حثه عليه، وحركه دفعه إليه<sup>5</sup>.

- 1 أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العامة وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1982، ص 58.
- 2 عادل مختار الهواري، حسن عيد، مريم أحمد مصطفى، قضايا التغيير والتنمية الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 173.
- 3 محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1997، ص 392.
- 4 روبرت بورون وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 288.
- 5 أحمد مختار عامر، معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد الأول، عالم المكتبات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 522.

أما اصطلاحاً فهي تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن الآخرين<sup>1</sup>.

أيضاً هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية<sup>2</sup>.

بالتالي فإن الحوافز هي الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين<sup>3</sup>.

وعليه، فإن الحوافز هي مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وريغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً.

### 3. ضغوط العمل:

الضغط لغة (Stress) يعني الكرب والشدة<sup>4</sup>.

أما اصطلاحاً فهو مصطلح يستخدم للدلالة على نطاق واسع من حالات الإنسان الناشئة كرد فعل للتأثيرات مختلفة بالغة القوة<sup>5</sup>.

يمكن النظر إلى الضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانيات المتاحة فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها<sup>6</sup>.

---

1 عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 61.

2 زاهد محمد ديربي، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 299.

3 ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرمز للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1993، ص 93.

4 حسن شحاته، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية النفسية، الدار المصرية اللبنانية لبنان، 2003، ص 208.

5 لطفى الشريني، موسوعة شرح المصطلحات النفسية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 2001، ص 308.

6 أحمد ماهر، ابني مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، مصر، 2005، ص 10.

وتعرف ضغوط العمل بأنها الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور<sup>1</sup>.

ويعتبر "كوبر" (cooper) ضغوط العمل بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الاجهاد الفسيولوجي للفرد<sup>2</sup>.

ومما سبق، فإن ضغوط العمل هي مجموعة من العوامل والظروف الفسيولوجية والاجتماعية والمادية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون أدائه لعمله بفعالية.

ومن بين المفاهيم التي لها علاقة بضغط العمل نجد:

القلق: هو حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة اتجاه المستقبل، وهو يعتبر نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص اشباع الحاجات، كما أنه أكثر الأعراض السيكولوجية الملحوظة لضغط العمل، كما يقل الشعور بالقلق بزيادة الشعور بالذات<sup>3</sup>.

الاحباط: الحالة الانفعالية التي يمر بها الفرد حين يدرك وجود عائق يمنعه من اشباع دافع لديه أو توقع، وقد يكون الاحباط من أعراض الضغط وقد ينتج الضغط من احباطات وصراعات يتعرض لها في بيئة العمل<sup>4</sup>.

الاكتئاب: حالة مزاجية يصاحبها شعور بعدم القيمة وفقدان الشعور بالأمل والنظرة التشاؤمية لحياة الإنسان ومستقبله والكآبة وانكسار النفس وانخفاض الروح المعنوية والشعور بالهم والغم والنكد<sup>1</sup>.

1 محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، 159  
2 شعبان علي الحسين السيسي، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 356.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 47.

<sup>4</sup> محمد قاسم عبد الله، مدخل الى الصحة النفسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص 125.  
ص 125.



## سابعاً- الدراسات السابقة:

### أولاً- الدراسات المحلية:

#### 1. دراسة حمدي (2014):<sup>2</sup>

جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري" ولقد أجريت بمدينة عين البيضاء بالمؤسسة الاستشفائية "زرداني صالح" على عينة قوامها 32 عامل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهدافها التعرف على أسباب ومصادر ضغوط العمل التي تعاني منها المورد البشري داخل المنظمة، كما حاولت تحسين الأداء من خلال التفعيل أو القضاء على ضغوط العمل، كما أنها وصلت إلى نتائج من شأنها أن تساعد المنظمات في وضع إجراءات واستراتيجيات لتصدي لضغوط العمل، وقد حاولت هذه الدراسة أيضاً التعرف على الواقع الجزائري بشكل خاص من خلال دراسة حالة لنوع من المنظمات.

#### 2. دراسة ترشة (2015):<sup>3</sup>

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية" ولقد أجريت بمدينة الوادي بمديرية التجهيزات العمومية، على عينة قدرها 30 عامل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة، ولقد كانت أهدافها هي توضيح العلاقات بين نظام الحوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المنظمة، كما حاولت إبراز أثر هذا النظام على أداء العاملين وأداء المؤسسة وتميزها، وفي الأخير توصلت إلى أن الحوافز من شأنها أن تؤثر على سلوك العاملين، كما أنها تساهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي، فهي تحقق تغذية عكسية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

#### 3. دراسة بن خيرة، بن دراح (2017):<sup>4</sup>

جاءت في هذه الدراسة بعنوان "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة"، حيث أجريت بمدينة حاسي ببحج بالمؤسسة الاستشفائية - مصلحة الإستعجالات- على عينة قوامها 50 عامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة

<sup>1</sup> عمار كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث - نماذج ونظريات-، المجلد الثاني، ليبيا، 1995، ص131.

<sup>2</sup> حمدي فهيمة، أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية، رسالة ماستر، جامعة أم البواقي، 2010.

<sup>3</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015.

<sup>4</sup> بن خيرة عبد الرحمن، بن دراج عبد الله، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة، رسالة ماستر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، ورتبت مصادر ضغوط العمل حسب درجة وحدة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة الخدمائية، وقد توصلت إلى أن لضغوط العمل على اختلافها تأثير مباشر على رضا العامل على عمله، ولكل من عبء العمل، وظروف العمل، غموض الدور تأثير سلبي على رضا العامل.

#### 4. دراسة برجى (2017)<sup>1</sup>.

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي" حيث أجريت بمدينة تقرت بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA على عينة قوامها 155 عامل، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومن أهداف هذه الدراسة معرفة أهم الحوافز (المادية والمعنوية) في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج، من بينها الحوافز تحقق ارتفاع في الروح المعنوية وشعور العامل بالاستقرار في العمل، كما أن المؤسسة محل الدراسة توفر الحوافز المادية بشكل كبير إذ تعمل هذه الأخيرة على تحقيق الرضا الوظيفي، والحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### ثانياً- الدراسات العربية:

#### 1. دراسة عيسى إبراهيم (2009)<sup>2</sup>.

جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين" حيث تم إجراؤها في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم المتواجدة في منطقة الوسط على عينة قوامها 240 عامل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار نظري متكامل يغطي مجمل أدبيات ضغوط العمل وما يرتبط به من مفاهيم، وما يتعلق به من موضوعات ذات صلة وتأثير متبادل، كما حاولت التعرف على مدى علاقة ضغوط العمل بأبعادها (عبء العمل، الأجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل) على أداء العاملين في القطاع الفندقي، وأرادت الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الحد من أسباب ضغط العمل والتخفيف من آثاره السلبية على العاملين في القطاع الفندقي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الفردي والمؤسسي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  من المتغيرين المستقلين

1 برجى ابتسام، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.  
2 عيسى إبراهيم المعاشر، أثر ضغوط العامل على أداء العاملين، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

عبء العمل والهيكلة التنظيمي من جهة وأداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى، إلا أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين المتغيرين المستقلين الأجر والمكافآت وبيئة العمل من جهة والمتغير التابع وهو الأداء من جهة أخرى.

## 2. دراسة نادر حامد عبد الرزاق (2010)<sup>1</sup>.

جاءت هذه الدراسة بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي" وقد أجريت بشركة الاتصالات الفلسطينية على عينة قوامها 220 عامل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد هدفت إلى التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، وتم تشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظات غزة، وساعدت هذه الدراسة في التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز، ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي، وقد توصلت إلى أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل على أن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم، ومستوياتهم الوظيفية والإدارية، فالحوافز المقدمة للموظفين من جراء أدائهم لأعمالهم بتحقيق وفقا للجدارة والمثابرة في العمل، حيث أن المكافأة نتيجة بذل المجهود وتكون استحقاقا للموظفين، كما أن الإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب، وأن الشركة تحدد النتائج المطلوبة إجازتها في الدوائر الرئيسية والسلوك المرغوب من الموظفين، وأن نظام تقييم الأداء يتم الاستفادة منه في منح المكافآت للموظفين المتميزين في أعمالهم.

## 3. دراسة فروانة، سلامة الديب (2016)<sup>2</sup>.

جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" أجريت بمدينة غزة بشركة الكهرباء، على عينة قوامها 150 عامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن بين الأهداف التي سعت إليها هذه الدراسة هي تحديد واقع الحوافز المادية والمعنوية في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، وحاولت أيضا التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء

1 نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم لأثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، 2010.

2 أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، تقييم أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية فلسطين، التقنية 2016.

العاملين، وقد توصلت إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة تعزى لمتغيرات التالفة العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي بينما توجد فروق لسنوات الخبرة.

#### 4. دراسة قصاص (2017)<sup>1</sup>.

جاءت هذه الدراسة بعنوان "تأثير ضغوط العمل على أداء المورد البشري" أجريت بجامعة اليرموك على عينة قوامها 56 عامل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد هدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العينة المبحوثة والكشف عن الاستراتيجيات الأكثر ملائمة والتي يمكن استخدامها من قبل إدارة المؤسسة للتقليل من مستوى أو تأثير ضغط العمل على الموظفين وأدائهم، فوصلت الدراسة إلى أن الضغوط التي يعاني منها موظفو جامعة اليرموك ناتجة عن مصادر البيئة الخارجية والتي قد تتعلق بمحدودية فرص الإبداع في العمل، أو قلة الوسائل والأجهزة المتوفرة للعمل، أو ما يتعلق بالقلق من تصرفات الآخرين من الجانب الأخلاقي، أما ما يخص البيئة الخارجية للجامعة فهي لا تشكل عنصر معيقاً لأداء الفرد الوظيفي حيث أن معظم العاملين يفهمون أدوارهم بشكل جيد ولا يعانون من غموض الدور أو صراع الدور أو أن مستوى المشاركة في صنع القرار يكاد يكون جيد.

#### تعليق عام:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية والتي تنوعت بين محلية وعربية، نلاحظ أن الموضوع الرئيسي لها تمحور حول كل من الحوافز وضغوط العمل، وكل منها تناول أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون فيها بمتغير آخر، في حين وأنه ومن خلال هذه الدراسات تمت الاستفادة منها في عدة جوانب، حيث استفدنا من دراسة حمدي فهيمة (2014) ودراسة بن خيرة عبد الرحمان، بن دراج عبد الله (2017) من خلال التعرف على تأثير ضغوط العمل وانعكاساته على كل من المنظمة والعامل.

1 حاتم محمد أحمد قصاص، تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشري، الأكاديمية العربية الدولية، 2017.

أما دراسة عيسى إبراهيم المعشر (2009) ودراسة حاتم محمد أحمد قصاص (2017) فكل منها أعطى صورة واضحة عن ضغوط العمل من خلال إطاره النظري وما يرتبط به من مفاهيم واستراتيجيات للتقليل من مستوى تأثير هذه الضغوط على العمال، في حين تمت الاستفادة من دراسة كل من سمية ترشة (2015) ودراسة برجى ابتسام (2017) في تكوين صورة واضحة عن دور الحوافز في المنظمات وكيف تساهم في تطويرها، أما دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010) ودراسة أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب (2016) فهي مكنتنا من التعرف على كيفية تأثير الحوافز على أداء العاملين، وهذه الموضوعات التي وردت في الدراسات السابقة ساعدتني في التعرف على متغيرات البحث الحالي وتحديدها وتحديد مشكلة الدراسة بصورة أوضح، وتمت الاستفادة منها أيضا في إطار الجانب النظري للبحث من خلال الاطلاع على ما ورد فيها، وكذلك الاستفادة مما احتواه من مراجع علمية تم الاستناد إليها في مادتها العلمية.

وبناء على ذلك يمكن القول أن للدراسات السابقة دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإيضاح مسارها رغم وجود بعض الاختلافات.

## خلاصة:

كل ما ورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم تعتبر بمثابة الإطار الذي سنلتزم به طوال مراحل البحث اللاحقة، وقد حاولنا أن نقدم نظرة عامة عن ما نريد بحثه مع مراعاة الثقة في الطرح، انطلاقاً من الإشكالية حتى تحديد المصطلحات الأساسية لمتغيرات الدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، وذلك بالتطرق إلى مجموعة من النقاط الأساسية والجوانب الضرورية بالنسبة للبحث، كما تم المحاولة في هذا الفصل في ربط الأفكار بعضها البعض سواء منها المتعلقة بالحوافز أو ضغوط العمل، والمهم أن الهدف الأساسي من كتابة هذا الفصل وإنجازه هو محاصرة المشكلة أكثر وترويضها بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث مع الالتزام بعدد من الحدود التي تم رسمها حتى تكون بمثابة الدليل الذي يرشدنا في العمل حتى نهاية البحث.

**الفصل الثاني:**  
**الحوافز ، الماهية**  
**والاتجاهات النظرية**

## تمهيد:

تعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات، فهي تعد من أهم المتغيرات المستقبلية لتحسين الأداء بكفاءة وفعالية وتحقيق الجودة الشاملة وهذا يعني تحقيق أهداف المنظمة، ونظرا لأهمية الحوافز في تحقيق هذه الأهداف ازداد الاهتمام بها من قبل الباحثين وعلماء الإدارة، الذين تباينت وجهات نظرهم نحو الحوافز وأهميتها ودرجة تأثيرها في دفع الآخرين وتحفيزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف منظماتهم.

لذلك فقد اصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة.

وعليه نستعرض في هذا الفصل:

- ماهية الحوافز.
- الاتجاهات النظرية.
- مرتكزات الحوافز.



## أولاً- ماهية الحوافز.

### 1- التطور التاريخي للحوافز:

إن عملية التحفيز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة من مراحل التطور أثارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة، ويميز الكتاب بين ثلاث مراحل للتطور وهي:

#### المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية

والتي اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن أهدافها هي تعظيم الأرباح، وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزء من الآلة التي تعمل عليها.

فمحور اهتمام هذه المرحلة ونظرياتها كان الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما أُصطلح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته.<sup>1</sup>

#### المرحلة الثانية: العلاقات الإنسانية

إن مدرسة العلاقات الإنسانية هي أمريكية الأصل على رأسها كل من "التون مايو" و"هاو مارس" وغيرها من العلماء، وقد عرفت هذه المدرسة اتجاه آخر خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأى الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية.

وأصبحت المؤسسة وفق هذه المدرسة تمثل نظاما معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني، فالفرد عضو في جماعات رسمية داخل المؤسسة وهو نشيط وطموح وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.<sup>2</sup>

#### المرحلة الثالثة: المدرسة الحديثة

استفادت هذه المرحلة من تجارب المرحلتين الأولى والثانية في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز، فنظرت تلك النظريات إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا وإنما وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة، يؤثر بعضها على البعض الآخر، وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 2، العراق، 2005، ص 256

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ط 2،

دون بلد، 1998، ص 348

كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية، وأن هناك تفاعل وتأثير متبادل بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه.

قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز وأكدت على ضرورة الربط بين الحوافز والنتائج المتوقعة التي تعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية.<sup>1</sup>

## 2- خصائص الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

أ. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

ب. **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

ج. **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

د. **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

هـ. **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنتهم وتحسبهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

و. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

ز. **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

ح. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذ حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من المعايير لتحديد مقدار الحوافز.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص

ط. **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا إستفى الأمر ذلك.

ي. **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

ك. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف<sup>1</sup>.

### 3- أنواع الحوافز:

هناك تقسيمات متعددة للحوافز، فيمكن تقسيمها من حيث مستوى الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ويمكن تقسيمها من حيث التطبيق إلى حوافز فردية وجماعية، وأيضا يمكن تقسيمها من حيث الفلسفة إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وفيما يلي نعطي فكرة موجزة عن كل نوع من الأنواع:

#### من حيث المحتوى:

أ- **حوافز مادية:** وهي تمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعها في شكل نقدي، وتتمثل في الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح وبدل إنتقالات و صرف الوجبات الغذائية المجانية ... إلخ، ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة وتعني الأجر، وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن ... إلخ

ب- **حوافز معنوية:** وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات والحصول على التفوق، وتبنى الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحقرات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.

ويلاحظ أن هناك الكثير من الحوافز تأخذ الشكلين معا - لحوافز المادية والحوافز المعنوية - فعلى سبيل المثال نجد أن الترقية يمكن النظر إليها على أنها نوع من الحافز غير المادي (المعنوي)، حيث تتمثل المكافآت هنا أو الحوافز في مزيد من السلطة والمركز الاجتماعي، ومن ناحية نجد أن الترقية تتضمن أجرا أعلى في العادة وبالتالي فالمكافأة هنا تتضمن عائدا ماديا أيضا وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأفراد يسعون للترقية، لأنها تحقق لهم حافزا ماديا ومعنويا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بشير يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 148 149

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص ص 177-178

### من حيث التطبيق:

أ- **الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وعرفت أيضا بأنها هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية.

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام.

ب- **الحوافز الجماعية:** هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية، الرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من أفراد العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة تحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف<sup>1</sup>.

من أهداف الحوافز الجماعية ما يلي:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء
- زيادة التعاون بين الأفراد
- تقوية إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة
- الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة<sup>2</sup>

### من حيث الفلسفة:

أ- **حوافز إيجابية:** تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

ب- **حوافز سلبية:** تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاء ماديا كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو

<sup>1</sup> جاد الله محمود فواد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، ص 55

<sup>2</sup> صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 10

العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع<sup>1</sup>.

#### 4- أهمية الحوافز:

للتحفيز أهمية كبرى وتأثير فعال في تحسين أداء الموظفين لكن شرط أن تستخدم استخداما حسنا في الوقت المناسب، دون إفراط أو تفريط ويمكن تحديد الأهمية في النقاط التالية:

- سعي التحفيز إلى تحسين مستوى الموظفين والرفع من معنوياتهم وتقديم خدمات أكثر للمجتمع.
- تعمل على تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى الموظفين الممتازين التي تؤدي إلى رفع معدلات الأداء الجيد.
- إنشاء علاقات اجتماعية بين الموظفين تقوم على التعاون الفعال وخلق نوع من الثقة بين الإدارة والموظفين وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية، وهذا عن طريق تحسين ظروف العمل وبالتالي تحسين ظروف المعيشة وخلق الجو المناسب للعمل.
- يؤدي التحفيز إلى التخلص من بعض المشاكل التي تعاني منها الإدارة كالتغيب أو التأخر عن العمل.
- يساهم التحفيز في الحفاظ على المهارات الموجودة داخل الإدارة.
- يعتبر المال من الأهمية الأساسية في حياة الفرد، وبما أن هناك بعض التحفيزات التي تقدم للأفراد والتي قد تكون مالية، فإن ذلك له أهمية كبرى وذلك نظرا أهمية المادة في حياة الفرد المعاصر<sup>2</sup>.

#### 5- أهداف الحوافز:

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة والتي تمكن الفرد من الحصول عليها واستخدامها لتحويل الدوافع إلى سلوك معين وأنشطة محددة بالشكل الذي يشبع حاجات الفرد وتطلعاته والهدف الأساسي للحوافز هو زيادة الإنجاز لدى العاملين من خلال تفاعل الحفز مع قدراتهم، ولكي تحقق الحوافز النتيجة المرجوة يجب أن تسعى لتحقيق ما يلي:

- الوقوف على أهم الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها.
- أن تكون ملائمة لتعزيز السلوكيات الرغوب فيها.
- أن تكون قادرة على تحقيق الهدف المراد توجيه سلوك الفرد نحوه.

<sup>1</sup> محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 178-179

<sup>2</sup> عادل حرشوش، وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 193

- أن تشمل جميع العاملين ولا تختص بفئة دون أخرى<sup>1</sup>.

ثانيا- الاتجاهات النظرية المفسرة للحوافز.

### 1- نظرية الادارة العلمية:

من اهم مؤسسي النظرية فريدريك تايلور سنة 1911 قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العمل وتزيد من انتاجيته.

ومن بين الأسس والافتراضات التي تقوم عليها النظرية نجد:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل الى الكفاية في الانتاج وايجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن اقل وجهد محدود عن طريق: استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- ان تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الانتاج بمجهود وزمن معقولين وان الحوافز المادية هي الاساس لحفز الافراد وزيادة الانتاج.

- الانسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.

- الانسان هو كائن عقلائي أي انه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ولقد أثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الاجور، فكل زيادة في الاجر يصاحبها زيادة في الانتاجية وكل انتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى ، وهكذا ولا تمنح الحوافز المادية الا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، اما الفرد المنخفض الاداء الذي لا يصل انتاجه الى المستوى فعلى الادارة تدريبه أو نقله أو فصله<sup>2</sup>.

ما يؤخذ على هذه النظرية ان الانسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة، في حين ان الانسان المعاصر لا يعمل من اجل الدخل على الرغم من اهميته وانه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم غير ما تريد الادارة.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، وآخرون، مرجع سابق، ص124

<sup>2</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الافراد، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص ص 32-33.

## 2- نظرية العاملين:

قام هيرز بيرج وزملائه كل من ماسنر وسيندرمان، بإجراء دراسة على 200 مهندس ومحاسب، لمعرفة دوافع العاملين، ومدى رضاهم الوظيفي: تجاه الاعمال التي يمارسونها، وقد وجد من خلال الدراسة وجود العوامل التالية:

- عوامل تسبب الرضا الوظيفي وهي متعلقة بالعمل نفسه وهي ما اطلق عليها المهندسين والمحاسبين بالمشاعر الحسنة والمرضية .

- عوامل تسبب عدم الرضا الوظيفي وهي المتعلقة بيئة العمل، وهي ما اطلق عليها المهندسين والمحاسبين بالمشاعر السيئة والردئية

ولذا فقد خلص هيرز بيرج وزملائه الى العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي، هي العوامل الدافعة وتكون في كل من: الإنجازات، الاعترافات من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، المسؤوليات، النمو .

أما العوامل التي تسبب الشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي، فهي ما يطلق عليها بالعوامل الواقية وتتعلق ب: سياسات الإدارة، الإشراف، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الحياة الشخصية والحالة الإجتماعية<sup>1</sup>.

ونوضح ذلك في الجدول كما يلي:

<sup>1</sup> وفاء برهان بركاوي، إدارة الموارد البشرية المفهوم الوظائف للاستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 116-117.

الجدول: يوضح أهم العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لـ " هيرزبرغ "

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
1- فرص الشعور بالإنجاز، أي شعور الفرد بأنه نجح في شيء.	1- الراتب من حيث كفايته وعدالته
2- خصائص العمل نفسه كعمل محفز على التحدي أو الإثارة.	2- السياسات والاساليب الإدارية من حيث الوضوح والتحفيز وغيرها
3- الاعتراف بالجهود المحققة	3- أسلوب الاشراف وسلوك المشرف في توجيه العاملين لتنفيذ العمل
4- المسؤولية التي توافقت العمل	4- العلاقات الاجتماعية والانسانية مع المشرف وزملائه العمل
5- فرص التقدم التي يوفرها الانجاز المتميز	5- الظروف المادية للعمل كالضوضاء، التكيف، النظافة.

المصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص290.

توصل هيرزبرغ الى ان عوامل التي تولد الرضا مستقلة ومنفصلة عن العوامل التي ادت الى عدم الرضا عن العمل، وانه في حالة توافر العوامل الوقائية فإن مشاعر عدم الرضا تنعدم او تقترب من الانعدام، وبهذا تكون هناك فرصة مناسبة لظهور مشاعر الرضا وبالتالي يتحفز العامل ن ومنه تعد العوامل الوقائية شرط أساسي لظهور التحفيز.

ما يؤخذ من نظرية فريدريك هرزبرج أنها ساهمت في توجيه انتباه المديرين الى عوامل اخرى غير الاجور وظروف العمل والسياسات والتي يمكن ان تدفع العاملين للعمل، ولكن هرزبرج قد قلل من اهمية الاجر والمركز وغيره من عوامل الصيانة، كما انه استند في دراسته على عينة من المهندسين والمحاسبين فقط ولا يمكن تعميم نتائجها

### 3- نظرية (X) و (Y) ل: دوكلاس ماجرجور

تعتبر نظرية (X) و (Y) ل: دوكلاس ماجرجور أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذا الادارة وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط السببية المختلفة .

نظرية (Y): إن المبدأ الأساسي لنظرية Y هو خلق شروط تسمح للعمال للوصول الى هذا الفهم لتحقيق حاجاتهم من: منح، مكافآت، حاجات نفسية، ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة، ومن بين الوسائل التي ينصح بها دوكلاس ماجرجور هو دمج العمال في العمل ودفعهم الى رفع وتحسين الانتاج



كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في إتخاذ القرارات، ترقيتهم وخلق جو من الثقة في العمل ونوعا من الاحترام المتبادل، لأنه في ف نظرية (Y) يرى ان العمل كفو وذو مسؤولية استتبط نظريته من إيمانه من حتمية في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة<sup>1</sup>.

**نظرية(X):** وتتنظر الى العامل بطبعه كسول ولا يحب العمل ولا تهمة المنظمة وهمه الوحيد هو ذاته فقط، وهو شخص لا يريد العمل بطبعه، فكل الافتراضات تتطلب من الادارة توجيه هذه الطاقات من الافراد وتحفيزها ورقابة أفعالها ومحاولة تغيير سلوكهم بما يوافق حاجات المنظمة وعلى الادارة في ذلك استعمال عملية القوة وتشديد في التوجيه ومراقبته مباشرة وممكنة للعمل، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية  $X^2$ .

يلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفتين تماما وأن واقع الحياة عكس ذلك، فلا بد أن توجد منطقة وسط بين الفئتين

#### 4- نظرية التوقع:

طور هذه النظرية فكتور فروم VROOM عام 1964، وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن ما يحفز الفرد للقيام بذلك السلوك تتحدد باعتقاد الفرد بقدراته على القيام به وأنه سيؤدي الى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية له، ما يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يأتي:

أ- **التوقع الاول:** يرجع الى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بالعمل معين سيؤدي الى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الانجاز إذا حاول ذلك، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا درس، وهذا التوقع يوضع العلاقة بين الجهد والانجاز

ب- **التوقع الثاني:** وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك العمل وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز؟ فالفرد العامل مثلا يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطى مكافأة أم لا؟ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الانجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد

ج- **التوقع الثالث:** ويشير الى القيمة أو الاهمية التي يعطيها الفرد للمكافأة التي سيحصل عليها فيما إذا كانت عالية او متدنية، فإذا كانت عالية فإن ذلك يزيد من درجة التحفيز، والعكس صحيح 1. إن سلوك الفرد

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص42.

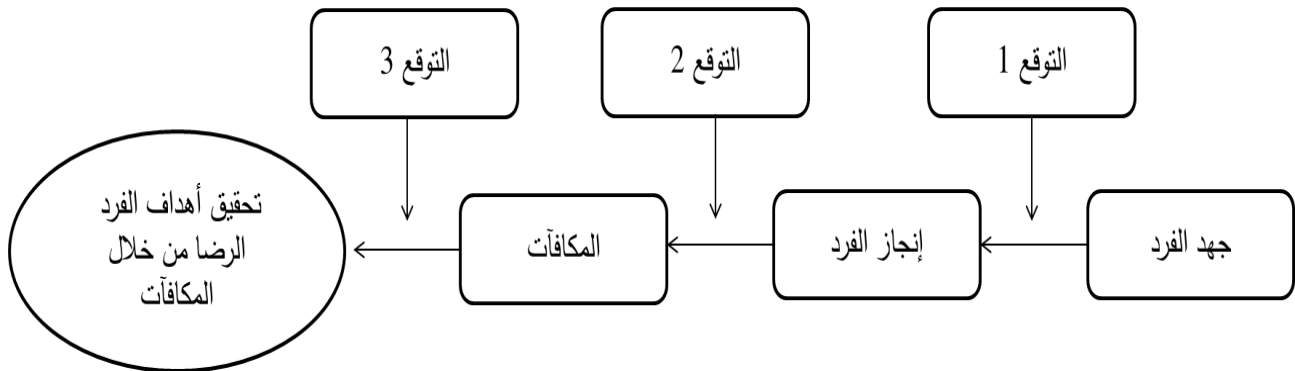
مبني على توقعاته وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أنه يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات و لذلك فإن هذه النظرية تؤكد على إرتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بان هذا الجهد سيؤدي الى مخرجات متمثلة بتحسين الاداء، كما أن هذه المخرجات المتمثلة بتحسين الأداء ستؤدي الى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد<sup>1</sup>.

وهكذا نجد أن تحفيز الفرد يعتمد على حد كبير على درجة الاحتمالات التي يعطيها العامل للعلاقات

الآتية

- احتمال أن جهده سيؤدي الى الانجاز المطلوب
- احتمال أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافآت المتوقعة
- احتمال ان المكافآت المتوقعة هي المكافأة المطلوبة<sup>2</sup>.

الشكل رقم 01: يوضح جوهر نظرية التوقع عند فروم



المصدر: ماجد عبد المهدي، خالد عبد الوهاب، المرجع نفسه، ص 243.

ما يؤخذ من نظرية التوقع أنها فسرت الحافز بأنه ذلك الميل والرغبة والاندفاع نحو العمل، بطريقة تعتمد على قوة التوقع بأن العمل الذي يقوم به يعطيه نتائج متوقعة، أي توقعه في زيادة الاجر بزيادة الانتاج، ولكن نلاحظ أن النظرية تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد كما أن العاملين نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت نظرية التوقع.

<sup>1</sup> عباس، سبهلة محمد: إدارة الموارد الاستراتيجية، مدخل إستراتيجي، جار وائل للنشر، عمان، 2003، ص174.  
<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي، خالد عبد الوهاب: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 242.

## 5- نظرية الانصاف: ( العدالة )

أسس هذه النظرية آدمز في 1965 ومحور هذه النظرية هو أن الناس سمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف والعكس صحيح، فإن عدم الانصاف في معاملتهم سيؤدي الى تثبيطهم .  
والانصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل، مثال على ذلك أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل عادل مقارنة بالموظفين الاخرين الذين قاموا بنفس العمل، فهذا الموظف سيثبط، وتقل حافزتيه للعمل والانجاز .  
ومن الظروف ملاحظة أن الانصاف لا يعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي يعني عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، وبالتالي يستحقون مكافآت او معاملة أفضل وتقسم هذه النظرية الانصاف الى نوعين: إنصاف في التوزيع وإنصاف في الاجراءات  
الاول يتعلق بالتوزيع العامل للمكافآت المتعلقة بالأداء أما الثاني فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين .

عند تطبيق هذه النظرية يفترض وجود ثلاثة انواع من الموظفين:

- 1- الموظفون الذين يظنون انهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل
- 2- الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على اكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة، حتى وإن حصلوا على أكثر مما يستحقون، فمن السهل أن يبقى الشخص على اداء بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب او المكافآت<sup>1</sup> .

## 6- نظرية الانجاز:

قدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكيلاند David Maclellan من جامعة " هارفاد" سنة 1961، ونظرية ماكيلاند من وجهة نظر إدارية تنص على ؟ان لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل عليه ن كما يشعر بانه قادر على إنجاز ذلك العمل، والافراد يتخلفون فيما بينهم في قدراتهم على الانجاز، فهناك من يكون إنجازهم متدني وآخرون إنجازهم عاليا وهؤلاء هم القادرون على تحديد اهدافهم بشكل جيد<sup>2</sup> .  
حيث ركز مكلياند في دراسته المتعددة على الظروف التي تمكن العاملين من تطوير دافع الانجاز وتأثير ذلك على السلوك الانساني

<sup>1</sup> عزي محسن، النظريات الإدارية: نظرية الانصاف [www.manhal.net](http://www.manhal.net) 20-07-2020 على الساعة 11:15.

<sup>2</sup> يعقوب حسين نشوان، جميل نشوان: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2004، ص20.

واستدام مصطلح " الانجاز " بمعنى الحاجة والدافع معا<sup>1</sup>.

و قد توصل ماكلياند الى ثلاثة حاجات رئيسيه تحفز الافراد وهي كالتالي<sup>2</sup>:

1- **الحاجة للإنجاز:** يميل الافراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأنهم يكونوا طموحين ولديهم الرغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي ويصنعون لأنفسهم اهدافا طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي التغذية العكسية حول مستوى ادائهم وإنجازهم حيث يتميز ذو دوافع الانجاز العالي بخصائص تختلف تماما عن ذوي الانجاز المنخفض وهذه الخصائص هي كالتالي:

- الميل الى اختيار تلك الاعمال التي تعطيهم اكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لهذه الاهداف.

- تفضيل المهام التي توفر لهم قدر اكبر من الاستقلال والمسؤولية الشخصية.

- الميل الى اختيار تلك الاعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح .

- فور القيام دافع الانجاز باختيار العمل وتحديد أهدافه، يصبح هذا العمل مسيطرا على مشاعر وحواس وكيان ووجدان الفرد، فلا يمكن أن يتركه إلا بعد أن ينتهي منه تماما، وغذا نشأت مشاكل يكون دؤوبا على محاولة إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على العمل ومشكله.

- تفصيل الحصول على عوائد مادية مرتفعة، ليس لذاتها وإنما لشعورهم بانها التقدير والمقياس الذي يمكن استخدامه لمعرفة مدى إتمام العمل بنجاح.

## 2- الحاجة للانتماء:

- يتحدد الدافع الاساسي للسلوك من خلال طبيعة رد فعل الاخرين للسلوك الصادر من الفرد.

- يتحقق الاشباع والرضا لدى هؤلاء عندما يستطيعون بناء علاقة طيبة وودية مع الاخرين.

- يختارون الاصدقاء للعمل معهم إذا اتاحت لهم فرصة اختيار جماعة العمل.

- يعطون قيمة كبيرة للصدقة ومشاعر الآخرين اتجاههم.

## 3- الحاجة للسلطة والنفوذ:

هي الميل والرغبة في التأثير على الاخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير والتأثير على سلوكهم، والوصول الى مركز قيادي.

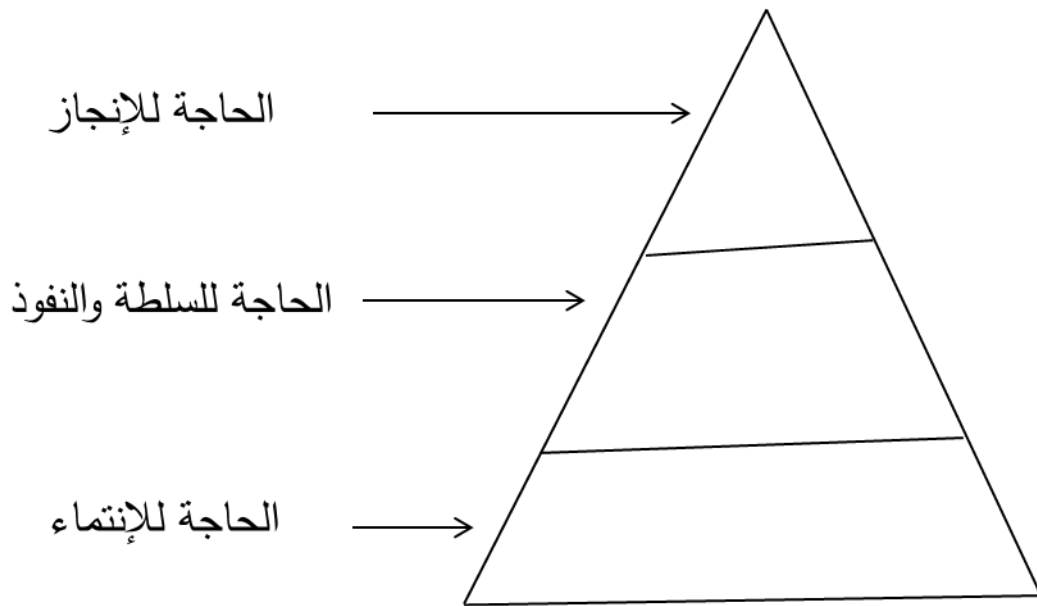
و يمكن للأفراد ذوي الحاجة العالية الى القوة ان ينجحوا كمديرين إذا ما توفرت الشروط الثلاثة التالية:

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، دون تاريخ نشر، ص 127.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط6، الاسكندرية، 1998، ص ص 146-148.

- لا بد أن يسعى الافراد الى القوة لاستخدامها لصالح ورفاهية المنظمة وليس لتحقيق أغراضهم الشخصية .
- يجب أن يكون لدى الافراد حاجة منخفضة نسبيا لمصاحبة الاخرين لأن محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة قد تخلق عداوات مع الاخرين في العمل
- لا بد أن يتميز هؤلاء الافراد بالقدرة على السيطرة والتحكم في الذات، بحيث يمكنهم السيطرة على رغبتهم للقوة والنفوذ، عندما تهدد هذه القوة او تتعارض مع الفعالية التنظيمية او العلاقات التبادلية في المنظمة .

الشكل رقم (02): هرم الحاجات حسب ماكلييلاند



المصدر: رابوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص123.

ما يؤخذ من نظرية ماكلييلاند أنه تحرك او بدفع الافراد الى الاداء بناء على مثير ذاتي داخلي، أكثر من اعتماد على عوامل دافعة مفروضة من الخارج، فهو يتيح للمنظمة فرصة تميز الافراد وإتباع الاساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم ولكن إن كانت هذه النظرية قيمة إلا انها لا تمثل نظرية كاملة وشاملة للتفسير الدافوع الفردية.

## ثالثاً - مرتكزات الحوافز

### 1/ مصادر الحوافز:

تنقسم مصادر الحوافز التي يحصل عليها الموظف في العمل إلى قسمين هما:

أ- **التحفيزات الكامنة في أداء العمل:** ويكون مصدرها النشاط المطلوب أدائه في العمل، فقد يكون الأداء نفسه مصدر سعادة للفرد مثل عمل موظف المكاتب الذي يهوى القراءة والاطلاع وتتطلب مهام عمله التعرف على محتويات الكتب قبل تصنيفها وقد تكون التحفيزات الداخلية نابعة من نتائج الإنجاز التي يحققها الفرد من العمل، فقد يسعد عند تعرفه على النجاح الذي حققه من خلال تقييمه من طرف رئيسه، وفي كلتا الحالتين أي سواء كان مصدر التحفيز سلوك الأداء ونتائج الإنجاز في العمل فإن سلوك الأداء أو نتائج الإنجاز في العمل الذي يقوم به الفرد.

ب- **التحفيزات الخارجية:** هي تلك التحفيزات التي يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بأداء العمل مثل الأجور، الترقية، وظروف العمل ونوع الإشراف، والعلاقة مع الزملاء فكل هذه التحفيزات لا يحصل عليها الفرد فبأداء العمل ذاته وإنما من مصادر خارجية.

ويمكن تحقيق فعالية التحفيز في تحقيق منفعة للموظف بعاملين:

- **مدى اتفاق الحافز مع حاجة الموظف:** تزداد فعالية التحفيز بقدر اتفاق هذه الأخيرة مع نوعية الحاجات التي يسعى الموظف لإشباعها، فمنح حوافز مالية للموظف الذي يحاول تحقيق ذاته فالعمل يعتبر أقل أثر وفعالية على الموظف عن إعطائه مرونة أكبر في اختيار ما يناسبه من مهام العمل وفقاً لقدراته ومهاراته.

- **مقدار الحافز:** إن زيادة مقادير التحفيز المعطيات للموظف تؤدي إلى زيادة أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الموظف للحصول على هذه التحفيزات ومثال ذلك إذا قدمت مكافأة مالية قدرها 300 جنيه لا شك أن تأثيرها يختلف عن مكافأة قدرها 30000 جنيه لأن هذه الأخير تحقق للموظف منفعة أكثر من الأولى<sup>1</sup>.

### 2/ العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

نظام وضع الحوافز يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز. على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها الإدارة والدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار مجد لاوي، دون بلد نشر، 1994، ص 29

### على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل هي:

أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وثانيهما نوع العاملين بالأسلوب الإشرافي، فإن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن طريق الخوف من العقاب، والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ- **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يتمكن من خلالها أن يقيم بها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها، وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتواجدة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تتمح للمرؤوسين.

ب- **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من الأخطار المختلفة، فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك محفز للعاملين نحو بذل مزيدا من الجهد في العمل والارتباط به.

ت- **الحوافز التنظيمية:** يعني ذلك إبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل واتجاهاته والهيكل التنظيمي للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

لمصدر لدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير، منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاغن، الدنمارك، 2012، ص ص 59-60

**3/أسس منح الحوافز:** إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز بالأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام أسس أخرى مثل المجهود والأقدمية تتمثل هذه الأسس فيما يلي:

- أ. **الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل ... إلخ، لهذا يعتبر أهم معيار لحساب الحوافز
- ب. **المجهود:** أحيانا يصعب قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو تأخذ في حساب مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج أو الأداء.
- ج. **الأقدمية:** يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل جيد، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب.
- د. **المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.<sup>1</sup>

#### 4/الحوافز والمكافآت في الجزائر.

##### 1. في ظل التسيير الاشتراكي:

يكتسي نظام الحوافز والمكافآت في الجزائر أهمية كبيرة تتمثل في اهتمام الشركات والمؤسسات بالحوافز لعمالها انطلاقا من التوجيه العام للدولة والمتمثل في حتمية تطوير نشاط هذه حسب مصلحة الشعب من جهة، وأهداف المخطط الوطني من جهة ثانية، ويتمثل ذلك في ترقيتهم وتوفير المرافق العديدة لهم في جميع الميادين وتشجيعهم على العمل، وزيادة الانتاج، وقد نصت على ذلك في المادة 59 من الدستور التي تنص "يمكن أن يتم التشجيع على العمل والانتاجية بواسطة حوافز معنوية وبنظام ملائم قائم على الترغيب سواء على المستوى الجماعي أو الفردي".

قد يتعلق الأمر بمشاركة العمال في تسيير المؤسسة طبقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، إذ أن الاتحاد العام للعمال الجزائريين يحاول تدعيم مشاركة العمال في تسيير مؤسساتهم من جهة، ويسعى إلى ضمان مصالحهم سواء أكانت مادية أو معنوية والعمل من أجل تحسين ظروفهم خاصة في ميدان العمل من جهة أخرى، والذي تتضمن بشأنه المادة 9 من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات استفادة العمال من الاجور والفوائد الممنوحة عن العمل.

وتقوم الدولة بتشجيع العمال بواسطة علاوات منظمة تحددها مواقيت العمل إذ تنص المادة 12 من حقوق وواجبات العمال على امكانية أن يتقاضوا علاوات عن قابلية الانتاج وتحدد كل نوع من النشاط، كما

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010، ص ص 305-306



أن للعامل حق المشاركة في أرباح المؤسسة فقد نصت على ذلك المادة 14 من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات "يكون للعامل الحق في جزء من الأرباح الخاصة من نشاط المؤسسة".

وقد حث أيضا المرسوم الرئاسي رقم 40/30 والمتعلق بالحوافز المادية الفردية والجماعية المصادق عليه من قبل اللجنة المركزية بجهة التحرير الوطني في الدورة الثانية بتاريخ 97/12/28 على ضرورة اعطاء الحوافز المادية للعاملين، كما ينص هذا المرسوم على رفع الانتاج من خلال تحسين مداخيل العمال، وأن العامل يحصل على أحسن أجر إذا حقق أحسن نتيجة، ولذلك نلاحظ أن حقوق العامل ومطالبه مرهونة بقيامه بعمله بصورة جدية لأن الموثيق الموجودة تحميه من جهة وتعمل من أجل تحسين أحواله في جميع الميادين أيا كان نوعها ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية على حد سواء من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

## 2. في ظل القانون العام للعامل SGT:

يعتبر القانون العام للعامل أهم محاولة تشريعية قانونية سياسية لربط الأجر بالعمل ولتصنيف العمل حسب مقاييس محددة في كامل التراب الوطني، في القطاع العام بالطبع، وهو محاولة جذرية تلغي الأنظمة السابقة كلها وتعيد هيكلة القوى العاملة برتبها.

إن الهدف الأساسي له هو تحقيق العدالة في الأجور بين كل الفئات وأن الطريقة في التصنيف قد تقررت بمرسوم 1982 طبقا للمادة 4 من القانون العام للعامل الذي يتضمن المبدأين التاليين:

1- لكل حسب عمله.

2- التساوي في العمل يساوي التساوي في الأجر.

إن القانون العام للعامل يريد أن يكون كحق للعامل مبني على العدالة الاجتماعية والمساواة المهنية وكذلك المساواة في العمل، ويهدف إلى وضع أو خلق علاقات اجتماعية جديدة في الانتاج ومتماشية مع النصوص الأساسية مثل الميثاق الوطني والتسيير الاشتراكي للمؤسسات. ويهدف هذا القانون أيضا إلى:

1- تقديم الخدمات الاجتماعية لتحسين حالة العمال من النواحي الثقافية والاجتماعية والصحية والترفيهية.

2- يساعد على استقرار العامل ورفع معنوياته لكي يجعل رغبته في العمل تزداد وبالتالي يزيد الانتاج.

3- تنمية بعض الخدمات الموجودة مثل المطعم والنقل للعامل.

4- الاهتمام بالعامل وحمايته من العجز والمرض ليبقى مستفيدا من المسكن وغيره من الخدمات الأخرى عند حصوله على التقاعد.

<sup>1</sup> داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص ص 180، 181.

كما أن تطبيق القانون العام للعامل في الميادين الثلاثة التالية، من أجور وضرائب وضمان اجتماعي فإنه يركز على تحقيق العدالة الاجتماعية من جهة ويكون حافزا للعامل من أجل الخلق والابداع لرفع الانتاج وتحسين الانتاجية من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

### 3. في ظل استقلالية المؤسسات:

حظى نظام الحوافز بتعديل في ظل الاصلاحات التي جاء بها نظام استقلالية المؤسسات، فبعدما كانت في التسيير الاشتراكي تقدم الحوافز والمكافآت للعمال بصفة دائمة سواء حققت أو لم تحقق المؤسسة ربحا، إلا أن ذلك شكل عبئا على ميزانية المؤسسة مما أدى إلى تبنيها سياسة جديدة تعتمد بالدرجة الأولى على أسس جديدة لتقديم الحوافز والمكافآت متمثلة في الزيادة في الانتاج، أي أن لا يتقاضى العامل أجره دون تقديم المقابل، وهذا ما تؤكدته النصوص التشريعية المتعلقة بعلاقات العمل (11/90). إذ نجد أن المشرع الجزائري فيما يخص الأجر مثلا قد وضح بأنه لم يعد يقتصر على ذلك الأجر الناجم عن الدرجة التي يحتلها العامل في السلم بل تتعدى إلى إضافات أخرى مرتبطة بالزيادة في الانتاج وتحسين المردودية تمثلت في تعويضات مدفوعة بحكم الاقدمية أو مقابل ساعات اضافية بحكم ظروف العمل وعلاوات مرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه، حيث تعتبر كل الاضافات المذكورة أعلاه في المادة 81 من قانون علاقات العمل (11/90) عبارة عن حوافز أقرها المشرع كحق وارد في التشريع للعمال.

ونظام الحوافز في هذه المرحلة من الاستقلالية يعتمد على مجهودات وكفاءات العامل وعلى ما يقدمه في عمله من زيادة في الانتاج والانتاجية وعليه فإن المشرع قصد هذا منح عدد أكبر ضمان واكبر حماية للعامل من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الدخل، حيث تقضي هذه الطريقة على المساواة الشكلية بين العمال، وبالتالي القضاء على التسوية بين من لهم مردودية عالية أو الذين لهم مردودية ضعيفة وهو ما من شأنه أن تجازي المجد وغير المجد بالطريقة المناسبة لكل حالة، كما أن هذه الطريقة كذلك تجنب المؤسسة أو صاحب العمل دفع علاوات ومكافآت وزيادات في الأجور مقابل انتاج يغطي ذلك الأجر.

فقد اصبح يراعي في تقديم الحوافز والمكافآت للعمال في هذه المرحلة على الأداء الجيد والانتاج المطلوب من طرف المؤسسة وذلك عن طريق التطبيق الفعلي للقوانين الخاصة بعلاقات العمل بهدف اقامة علاقات مستقرة وعادلة لا تعترضها الاشكاليات الروتينية للإدارة الجزائرية والمتعلقة بثقل الاجراءات وجمود القوانين من المساواة الشكلية بين العامل، فمرحلة استقلالية المؤسسات اعتمدت على مختلف المبادئ والقوانين التي صدرت فيها فكرة رئيسية وهي محاولة الفصل بين القطاعات أي بين قطاع المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة من جهة وبين قطاع الوظيفة العمومية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 187، 188.

وهكذا فإن تبعية المؤسسة للدولة التي تضل حجة لإبقاء المؤسسات العمومية غير قابلة للاستمرار، فانتقلت إلى مرحلة جديدة تعرف بمرحلة خصوصية المؤسسات أو الشركات التابعة للخواص<sup>(1)</sup>.

#### 4. في ظل خصوصية المؤسسات:

تشكل الخصوصية أحد أهم الجوانب الأساسية لعملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية وإحدى الأدوات المستعملة لبعث وتحسين أداء هذه المؤسسة وجعلها أكثر منافسة بالإضافة إلى كونها تشكل مرحلة جديدة بالنسبة للوضع الراهن للاقتصاد الجزائري من مراحل بناء وتطور نظام انتاج جديد خاص في الميدان الصناعي، نظرا لأهمية هذا الأخير بالنسبة للنشاط الاقتصادي العام والعدد الكبير للمؤسسات الصناعية بمختلف تصنيفاتها وما تتضمنه من تجهيزات ومعدات وآلات وغيرها من أصول أخرى ناهيك عن العدد الأكبر للعمال والمستخدمين التابعين لهذا القطاع.

وهذا النظام الانتاجي المستهدف بغض النظر عن طابع الملكية المهيمنة فيه، يركز مثله مثل باقي الأنظمة المشابهة له في مختلف البلدان، على فكرة أساسية وحيوية وبالنسبة لفعاليتها واستمراريتها ونقصد بها فكرة ثقافة المؤسسة التي كانت مهمة تماما خلال المراحل التي أصبحت هي الموجه الحقيقي للحياة الاقتصادية للناس ناهيك عن غياب المنافسة وانتشار ظاهرة الاتكال واللامبالاة، البطالة، المديونية وغيرها... لذلك كان لزاما على الدولة أن تتنازل على مؤسساتها وبعض القطاعات لتصبح تحت دور وخدمة القطاع الخاص ومن خلال هذا الطرح يمكن القول أن المرحلة التي تعيشها المؤسسة الجزائرية وبشكل أخص الصناعة تحتاج إلى قوانين تتحكم فيها وتنظمها من أجل توفير الأمن الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة من جهة وللعامل من جهة وللعامل المنفذ من جهة ثانية.

وقد اهتم المشرع الجزائري بذلك ضمن العديد من القوانين المختلفة بغرض تحقيق التكامل والانسجام بين المرحلة التي تعيشها المؤسسة الجزائرية وهي مرحلة الخصوصية وحالة العامل الاقتصادية والاجتماعية داخل هذه المؤسسة إذ نجد من بين القوانين الخاصة بالخصوصية:

المادة (88-01) مثلا تؤكد رسميا على التسيير الذاتي لكل المؤسسات العامة.

وهذا تعبير صريح عن انتقال المؤسسة الجزائرية من مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات على مرحلة جديدة<sup>(2)</sup>.

#### 5. من خلال تشريع علاقات العمل لقانون (11/90):

كما أن قانون (11/90) الخاص بعلاقات العمل أعاد النظر في عدة مسائل وخصوصا المتعلقة بعلاقات العمل في المصنع، فحدد حقوق وواجبات العمال، كما حدد واجب المؤسسة تجاههم ووضع مواد

<sup>1</sup> أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري - علاقة العمل الفردية، ص ص 194، 195.

<sup>2</sup> عبد الوهاب شمام، دراسة حول الخصوصية والتحويلات الهيكلية لاقتصاد الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، رقم 08، 1997، منشورات

جامعة قسنطينة، ص ص 194، 195.

خاصة بطرق تقديم الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي كما عمل على اقامة نظام خاص لتصنيف مناصب العمل والاجور وربطها بالإنتاج والمردودية وروح المبادرة كما وضع نظاما جديدا للمكافآت وكيفيات تقديمها للعمال، وهذا بوضع شروط موضوعية وعملية لتشجيع العمال على زيادة دخولهم المالية عن طريق زيادة المردودية وبالتالي الابتعاد عن المساواة الشكلية التي أقامها القانون الأساسي للعامل والتي تتلاءم مع متطلبات ومعطيات المرحلة الراهنة، والتي تتميز بفسح المجال للمبادرة الخاصة والتقليل من تحكم الحكومة من النشاط الاقتصادي العام أي الانسحاب التدريجي من ميدان الانتاج وتخلي الدولة عن مساعدة المؤسسات العاجزة أو ذات المردودية الضعيفة.

فباتت المؤسسة الجزائرية تعمل جاهدة لخلق المنافسة بين العمال وجعلهم أكثر فعالية في تنشيطهم نحو ابراز مقدراتهم ومؤهلاتهم بغرض تحسين دخلهم ومردوديتهم.

وبما أن الخصوصية تهدف إلى جعل المؤسسات أكثر نجاعة وذات فعالية أكثر في القيام بمختلف وظائفها، بمعنى أن التعامل مع المؤسسة أصبح ككيان اقتصادي وله وظائف متعددة ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار مستقبلا المعطيات الجديدة التي أصبحت تميز نشاط هذه المؤسسات ودورها ليس فقط الداخلي أيضا الخارجي وتمكينها من التكيف مع التغيرات التنظيمية والانتاجية والفنية الحديثة والتوجه نحو الخصوصية، حيث ستجد الدولة نفسها في موقف لا تحسد عليه وهو تناقص طلبها على اليد العاملة المتزايدة. بعد احتكارها للنشاط الاقتصادي الذي كان أحد العوامل البارزة للسياسات الاقتصادية للبلدان النامية خاصة منها تلك التي كانت تسعى إلى تحقيق استقلالها الاقتصادي بعد تحررها السياسي، هذا الاحتكار رغم نتائجه الإيجابية التي تمثلت على وجه الخصوص في احداث تغييرات بنبوية معتبرة وتطورات اجتماعية إلا أنه فشل في تسريع وتأثر النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المنشودة، بل أدى إلى زحف بيروقراطي غطى بأجنحته كل الأنشطة الاقتصادية وعمق حدة الفوارق الاجتماعية وزيادة التبعية وانتشار الندرة والمضاربة وبروز الأنشطة الاقتصادية الموازية (غير الرسمية)<sup>(1)</sup>.

#### 5/ معوقات الحوافز:

تعترض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات التي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها، ومن تلك المشكلات ما يلي:

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- 2- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
- 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، ونتيجة لذلك ترى أعداد كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات

<sup>1</sup> داود معمر، مرجع سابق، ص ص 197، 198.

هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه احباط المجدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.

4- عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.

5- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به رؤوسهم، كما أن بعضهم يحاول اخفاء معايير الحوافز عن رؤوسهم ظنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.

6- ارتفاع تكاليف الحوافز.

7- عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز.

8- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.

9- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.

10- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها.

11- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز)

### خلاصة

تم التعرض في هذا الفصل إلى ماهية الحوافز وذلك من خلال عرض نشأتها وخصائصها وأنواعها وأهدافها وأهميتها، كما تم التطرق أيضا إلى مصادر الحوافز وأهم العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز وقد تم الوقوف عند الحوافز والمكافآت في الجزائر، وفي الأخير عرض لأهم النقاط التي تعيق نظام الحوافز.

الفصل الثالث:

ضغوط العمل

والنظريات المفسرة

لها

### تمهيد:

أصبح من الشائع اليوم الحديث عن ضغوط العمل حيث تنشأ الضغوط نتيجة لتعدد المطالب أو الحاجات وعدم القدرة على إشباعها، وفي بيئة العمل وعلى مستوى الفرد تعتبر الضغوط من العوامل المحفزة التي تدفعه إلى بذل مزيد من الجهد نحو النمو والتقدم وحسن الاداء، ولكن عندما تتجاوز الضغوط الدرجة التي لا يستطيع الفرد التكيف معها تظهر آثارها السلبية التي قد تكون بالغة الخطورة، أما على المستوى التنظيمي فقد تزايد التأييد للنظرية التي ترى أن الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية، وبخاصة مشكلة الاداء المنخفض، ودوران العمل، والغياب، والتسرب الوظيفي، والشعور بعدم الرضا عن العمل، ولما كانت الضغوط شيئاً حتمياً في حياة الأفراد والمنظمات بحيث لا يمكن تجنبها، لذا فإن هذا الفصل هو محاولة للتعرف على الضغوط، ومعرفة أسبابها حتى يمكن تجنب أخطرها أو التقليل منها أو الاستفادة منها، وكذا علاقتها بالحوافز .



## أولاً- أساسيات ضغوط العمل:

### 1/ مصادر وأسباب ضغوط العمل:

#### أ/مصادر ضغوط العمل:

- يتعرض الفرد في حياته الى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل او تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد منها<sup>1</sup>:
- 1- البيئة: إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدرا للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية
- 2- الاسرة: قد تكون الاسرة مصدرا لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الاسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والامراض...
- 3- الاحداث الشخصية: يتعرض الفرد من حين لآخر الى احداث في حياته الشخصية قدرا من الاثارة والضغط النفسي، وهذا الاحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها الى العمل
- 4- تأثير شخصية الفرد: وجدت بعض الابحاث ان هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، وعادة يتحمل هؤلاء الاشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي<sup>2</sup>.
- 5- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي: تميل المنظمات كبيرة الحجم الاخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، فيتعارض ذلك عادة مع رغبة الافراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك لإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والاجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من الابتكار والابداع، ويلقى ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين .
- 6- مشاكل الخضوع للسلطة: تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسون في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، وهذا يؤدي الى الشعور بالتوتر لدى البعض<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1986، ص424.

<sup>2</sup> أحمد محمود خالد الحلبي، أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في البنوك الاسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011، ص 18.19.

<sup>3</sup> عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على اداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009، ص69.

7- **اختلال العلاقات الشخصية:** تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دورا هاما في الحياة العلمية، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداة والكراهية، وقد تعمق هذه السمات الى الحد الذي يؤدي الى انفصال الفرد أو يشبه حالة اغتراب.

8- **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة، ومدى اهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط.

9- **صعوبة العمل:** تسبب ضغوط العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، وتراجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانب، أو أن كمية العمل اكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو اكبر من القدرات المتاحة للفرد<sup>1</sup>.

10- **غموض الدور:** يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الاهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي الى الشعور بعدم سيطرته على عمله

11- **صراع الدور:** يلعب الفرد عدة أدوار أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الاطراف المختلفة منه واحيانا تكون هذه الادوار التوقعات، متعارضة هذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الاولوية وتعارض في حاجات الافراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة

12- **اختلال بيئة العمل المادية:** إن اختلاف ظروف العمل المادية من تهوية، رطوبة، إضاءة، درجة حرارة عالية، ضوضاء، أو التعامل مع المواد الكيميائية كالغازات يمكن ان تؤدي الى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الامور وضحة وسلامة الفرد البدنية فإنها يمكن ان تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى اعوان الحماية المدنية، رسالة ماستر، جامعة قسنطينة، 2010، ص58.

<sup>2</sup> محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008، ص56.

## ب/ أسباب ضغوط العمل

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1/ الأسباب التنظيمية لضغوط العمل: (عوامل البيئة التنظيمية):

تتمثل المسببات التنظيمية لضغوط العمل فيما يلي:

#### أ- البيئة المادية للعمل:

تعتبر العوامل المادية في بيئة العمل من مسببات الضغوط وتتمثل تلك العوامل درجة الحرارة ومستوى الإضاءة، وغيرها من العوامل الموجودة في بيئة العمل.

#### ب- العوامل التنظيمية:

تتأثر أي منظمة بطبيعة التفاعلات داخل الجماعة الموجودة بها وتعد الخصائص التي تتميز بها الجماعة أحد الأسباب الهامة لضغوط العمل لدى الأفراد، وتؤكد الدراسات أن العلاقات الجديدة بين أعضاء الجماعة هي عامل مهم لصحة الفرد ويمكن إبراز أهم المسببات التنظيمية لضغوط العمل فيما يلي:

- إذا زادت صعوبة العمل على قدرة الفرد وإمكاناته على القيام بمهام معينة يشعر بضغوط نفسية بالغة.

- إحساس الفرد بضغوط نفسية لمطالب رئيسية المبالغ فيها أو الأساليب الضغط التي يمارسها عليه أو استبداده له.

- عدم وضوح الاختصاصات أو توزيع المهام.

- تعارض أو تناقص الأدوار التي يلعبها الفرد في التنظيم.

- التنافس على مواد العملي المحدد يؤدي إلى ضعف أدوار بعض الأفراد وتقلص المهام

### 2/ الأسباب الذاتية لضغوط العمل (عوامل بناء الشخصية)

تتمثل المسببات الذاتية لضغوط العمل فيما يلي<sup>2</sup>:

- نقص قدرة الفرد على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغير.

- نقص قدرة الفرد على تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي مع جماعة العمل.

- زيادة مستوى الطموح عن مستوى قدرات الفرد الفعلي.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 203.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 204.

- زيادة حدة الصراع على الأدوار دون قدرة حقيقية على أدائها بدقة.
- اختلال العلاقات الإنسانية في البيئة التنظيمية يؤدي ببعض الأفراد إلى الانسحاب أو الاجتناب أو الانزواء.

## 2- أهمية دراسة ضغوط العمل:

لقد أصبح موضوع ضغوط العمل محط اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملون بها ويرجع هذا الاهتمام إلى عاملين رئيسيين هما:

- 1- **الأمراض المترتبة عن هذه الضغوط:** بحيث يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله ومن ثم تحصل الاضطرابات النفسية والعقلية مما يؤثر سلبا على سلامة الفرد والمنظمة التي يعمل بها فقد تظهر الاضطرابات في شكل ردود فعل سلوكية مثل القلق والعدوانية، والاكتئاب مما يدفع للانتحار، أو إدمان المخدرات والكحول إلى جانب المشكلات الاجتماعية والأسرية.
- 2- **التكاليف الناجمة عن هذه الضغوط:** ضغوط العمل يترتب عليها مشكلات مالية، سواء على المستوى الوطني أو التنظيمي، فعلى المستوى الوطني أكدت الدراسات أن هناك خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن تعرض العاملين والموظفين للضغوط<sup>1</sup>.

كما تم الاهتمام بضغوط العمل داخل المنظمات من منازير عديدة تتمثل فيما يلي: <sup>2</sup>

- **المنظور الإنساني:** تتحمل المنظمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة، توجب عليها التعامل مع العاملين منها بطريقة انسانية ورعايتهم كثروة بشرية لا يمكن أن يتم العمل: لأنها، فلم تعد النظرة للموارد البشرية نظرة ميكانيكية آلية، بل أن ما ميز الإدارة الحديثة هو الشعور الكبير بالمسؤولية التي تتحلى بها، وتوجب عليها الاهتمام برعاية العاملين وصحتهم النفسية والجسدية.
- **المنظور الإنتاجي:** على الإدارة أن تدرك أن لها مصلحة للاهتمام بالعامل وصحته وذلك لأن للإنتاجية مصلحة لصحة العامل الجسدية والنفسية.
- **المنظور الابتكاري:** يرتبط الإبداع والابتكار والقدرة على تحمل المسؤولية بسلامة العقل والجسم فالعقل السليم في الجسم السليم.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع،

عمان الأردن، 2008، ص 287.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 288.

● **المنظور المالي:** يرتبط معدل العائد على الاستثمار كمحصلة نهائية للإنتاجية بسلامة وصحة الأفراد من عدة جوانب أوضحها أن التنظيمات التي يعمل فيها أفراد أصحاء لا تتكلف ولا تتحمل مصاريف علاج كبيرة، ولا تحسر نتيجة تغيب العمال بسبب المرض، أما السبب الآخر فهو أن المردود المالي يرتبط بمساهمات الأفراد القادرين على العمل المبدع والفكر الخلاق، ويبدو من المهم الإشارة إلى أن هناك آثار إيجابية وأخرى سلبية للتوتر ذلك أن انعدام التوتر كلياً يؤدي بالأفراد للشعور ب...، وعدم وجود دافعية للعمل ولكن الدرجة العالية من التوتر تكون ذات آثار سلبية على التنظيم والأفراد.

### 3-أنواع ضغوط العمل:

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

- يمكن تقسيم الضغوط وفقاً للآثار المترتبة عنها إلى نوعين:
  - أ. **الضغوط الإيجابية:** وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة وحسم، كما أن لها آثار نفسية إيجابية تتمثل فيما تولد لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ يتفوق هي المحددة في إطار زمني لتنفيذها أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.
  - ب. **الضغوط السلبية:** وهي الضغوط المؤدية ذات الانعكاسات على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط ندفع قفي الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل<sup>1</sup>.

● أما من حيث الشمول فقد قسم الخضير ضغوط العمل إلى:

- أ. **ضغط كلي شامل:** وهو الضغط السائد على شيء من اهتمامات العمل، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.
- ب. **ضغط جزئي فرعي:** يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت

<sup>1</sup> علي محمد بن سليمان النوشان، ضغوط وآثارها على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 14.

متخذ القرار الانصياع لمطالبها<sup>1</sup>.

• حسب معايير المصدر: تنقسم الضغوط وفق مصادرها إلى:

أ. **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** تشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية مصدرا للضغوط بالنسبة للفرد، وتحول دون قيام الفرد بمهامه ومسؤولياته بالشكل المطلوب.

ب. **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** وتظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل الصراع داخل المؤسسة واختلاف المهارات داخل الأفرع.

ج. **الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** وترجع إلى الخصائص الشخصية وهي تختلف من شخص لآخر حسب طابعه ونمط شخصيته مثلا شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ<sup>2</sup>

• من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة ومدى التأثير على صحة الإنسان النفسية والبدائية ويقسم JAINS الضغوط إلى:

أ. **الضغوط البسيطة:** وتستمر من ثوان معدودات إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب. **الضغوط المتوسطة:** وتمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيادة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

ج. **الضغوط المضاعفة:** وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالتنقل من العمل أو لإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز<sup>3</sup>.

وقد وضع عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان جدولا لمقارنة بين الضغوط السلبية والضغوط

الإيجابية نوردتها فيما يلي:

<sup>1</sup> مبارك بن فالح مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 21.

<sup>1</sup> قاسم علوان ونجوى أحمد، إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 138.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 139.

الجدول يوضح المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
1. تسبب انخفاضا في الروح المعنوية	1. تمنح دفعا للعمل
2. تولد ارتباكا	2. تساعد على التفكير
3. تدعو للتفكير في الجهد المبذول	3. تحافظ على التركيز على النتائج
4. تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4. تجعل الفرد ينظر إلى العمل بجد
5. تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه	5. تحافظ على التركيز على العمل
6. الشعور بالأرق	6. النوم جيدا
7. ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	7. القدرة على التغيير على الانفعالات والمشاعر
8. الإحساس بالقلق	8. تمنح الإحساس بالمتعة
9. تؤدي إلى الشعور بالفشل	9. تتح الشعور بالإنجاز
10. تسبب للفرد الضعف	10. تمد الفرد بالقوة والثقة
11. التشاؤم من المستقبل	11. التفاؤل بالمستقبل
12. عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	12. القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر: عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل، الرياض، السعودية، 1998، ص 88.

#### 4- مستويات ضغوط العمل

نستطيع دراسة الضغوط على ثلاثة مستويات هي:<sup>1</sup>

##### 1- على المستوى الفيزيولوجي:

يظهر الضغط على شكل اضطرابات وظيفية للأعضاء منها: ارتفاع معدل المنتفس، ازدياد ضربات القلب بحيث تصبح أكثر نشاطا.

وقد أثبتت الدراسات التي أجريت حول التغيرات التي تطرأ على الإفراز الهرموني أن هذا الأمر يضطرب عنه تعرض الجسم للضغط وبينت التجارب أن نشاط الزائد للغدة الدرقية عادة ما ينجم عنه زيادة

<sup>1</sup> معين محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 110.

في الضغط العصبي، كما أن هذا الأخير يؤدي إلى تضخم الغدة الدرقية وزيادة إفرازاتها مما يزيد بدوره من شدة التوتر النفسي وحدته.

## 2- على المستوى النفسي:

يظهر على شكل إحساس بالضيق الذي يصاحب أي عمل من الأعمال، كما يمكن ملاحظته على شكل صراعات والاحباطات، هذه الأخيرة تنشأ عندما يقوم الشخص بمحاولات متكررة تتوج بالفشل في تحقيق هدف معين أو اجتناب وضعية أو مؤقت ضاغط، وعندما تكرر هذه الاحباطات عند الشخص بإمكانها أن تولد ضغطا.

## 3- على المستوى الاجتماعي:

عند الحديث عن الضغط في هذا المستوى يجب أولا الحديث عن التفاعل بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها لمعزل عن الآخرين، فالفرد حصيلة تفاعل دائم ومستمر في المجتمع الذي نشأ فيه، وهناك من يرى بأن الفرد حيلة من هذه الضغوط الاجتماعية، كما أن العادات والتقاليد، القيم، المعايير تمثل قوة اجتماعية هائلة تسبب ضغطا على الفرد والمجتمع.

## ثانياً- النظريات المفسرة لضغوط العمل:

### 1/ نموذج هيجان لتفسير الضغوط:

يتضمن نموذج هيجان لتفسير الضغوط الابعاد التالية:

أ- **مصادر الضغوط:** وهي المصادر المتعلقة بشخصية الفرد وتنقسم الى مصادر نفسية ومصادر سلوكية والمصادر المتعلقة بالمنظمة والتي تشمل العديد من النقاط: ثقافة المنظمة، طبيعة الوظيفة وما يترتب عليها من عبء العمل، وظرف العمل المادية والتغير في بيئة العمل.

ب- **النتائج المترتبة على الضغوط:** وتتمثل في:

- **نتائج الضغوط على المنظمة:** وتدخل ضمن نطاق اتخاذ القرارات، تدني مستوى الانتاج والغياب، اضافة إلى الصراع داخل بيئة العمل سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين فيما بينهم، وهذا لعدة أسباب كضعف الاتصال وما ينجر عنه من تشويه في المعلومات ، كذلك نطاق الاشراف الذي يؤثر بقوة في تحفيز العاملين اضافة إلى معدل الشكاوى وحوادث العمل.



ت- ادارة الضغوط: وتنقسم الى:

- ادارة الضغوط على مستوى الفرد: وتشمل ادارة الوقت واحترام القوانين وعدم المماطلة في اداء المهام ومواجهة الصراع من خلال رفع الروح المعنوية بين العاملين وحل المشكلات بالطرق السوية والعمل على إرضاء جميع الاطراف.

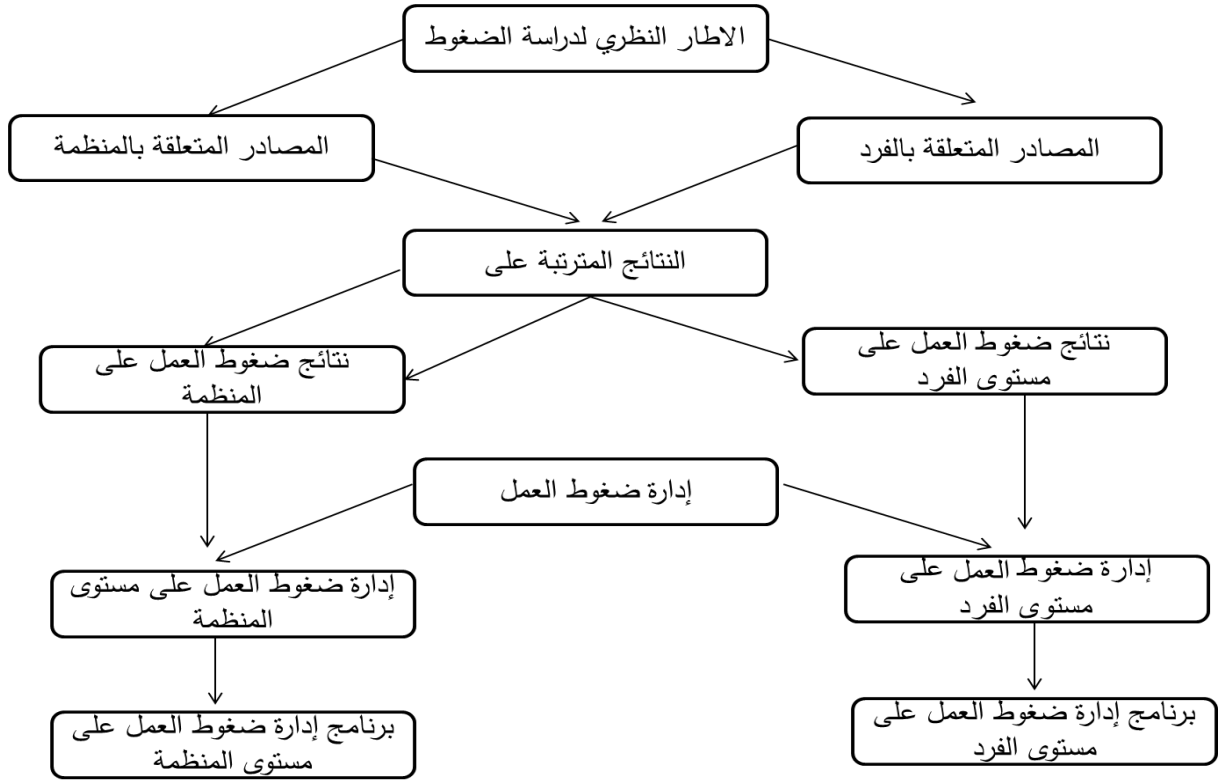
- ادارة الضغوط على مستوى المنظمة: تشير إلى نقطة مهمة وهي إعادة تصميم الوظائف حتى تتلاءم مع مؤهلات الفرد، لأنه كلما كانت المهنة ملائمة لقدرات الفرد زاد ذلك من رضاه وقل الشعور بالضغط والعكس، كذلك الاشراف الناجح، فكلما كان القائد مسيطرا على الاوضاع ويعمل على فهم العاملين ويحاول حل مشاكلهم واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات من خلال الجو التشاركي والحوار البناء الفعال، زاد ذلك من عزيمة العاملين وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الطرفين واعطاء روح المبادرة للأفراد العاملين وتدعيم الاشخاص المبدعين والعمل على تطوير المنظمة بما يخدم الطرفين، وتحسين ظروف العمل المادية، لأنها تساهم بشكل كبير في رضا الفرد عن عمله ونقص الشعور بالضغط.

ث- برامج ادارة الضغوط: تكون على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة<sup>1</sup>.

لكن ركزت هذه النظرية على العديد من النقاط الايجابية التي تمس الفرد والمنظمة وحاولت الخروج بجملته من الحلول التي من شأنها التخفيف من حدة الضغوط على عكس النظريات السابقة التي اهتمت دور المصادر التنظيمية في احداث الضغوط لدى الفرد.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل لمنهج شامل لدراسة الضغوط مصادرها نتائجها وكيفية ادارتها، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1998، ص92.

الشكل رقم (03): يوضح نموذج هيجان لتفسير الضغوط



المصدر: عبد الرحمان أحمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 93.

2/نظرية هاترسيلي:

ينطلق هاترسيلي من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل، وهو استجابة الفرد لعامل ضاغط، وعلى أساس هذه الاستجابة يمكن الاستدلال على ان الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج، وان التعرض المتكرر للضغوط يترتب عليه تأثيرات سالبة على حياة الفرد، حيث تفرض الضغوط متطلبات قد تكون فيزيولوجية او اجتماعية، نفسية او تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة، وتعتبر أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالمية هدفها الدفاع والمحافظة على الكيان والحياة.

وقد حدد سيلبي ثلاث مراحل للضغوط أطلق عليها أغراض التكيف العامة:

أ- **مرحلة الانذار:** ويظهر الجسم خلال هذه المرحلة تغيرات واستجابات، تبدأ بتعرض الفرد لمثير معين، سواء داخليا او خارجيا، ويمكن القول بان هذا المثير يؤدي الى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه

الضغوط، ومن أهم هذه المظاهر زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، سوء استغلال الوقت، الاستهداف للحوادث.

ب- **مرحلة المقاومة:** يحاول الفرد في هذه المرحلة مقاومة مصدر التهديد بكل ما يمتلك من طاقة نفسية وجسمية ليعود الجسم الى حالة الاتزان التي كان عليها، ويقوم بتطبيق آليات التعامل والمواجهة المختلفة بهدف الوصول الى مستوى التكوين المقبول.

ت- **مرحلة الاجهاد:** في هذه المرحلة يكون الجسم فيها قد تكيف، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنزفت، وإذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة فقد ينتج عنها أمراض التكيف<sup>1</sup>. ووفقا لمراحل الاجهاد فإن الموارد الجسمية لا تكون كافية للتغلب على الاجهاد، حيث تتراجع قدرة الفرد على المقاومة وعلى الاستجابة للضغوط، مما يؤدي الى الاصابة بأمراض التكيف، كارتفاع ضغط الدم والأمراض القلبية الوعائية.

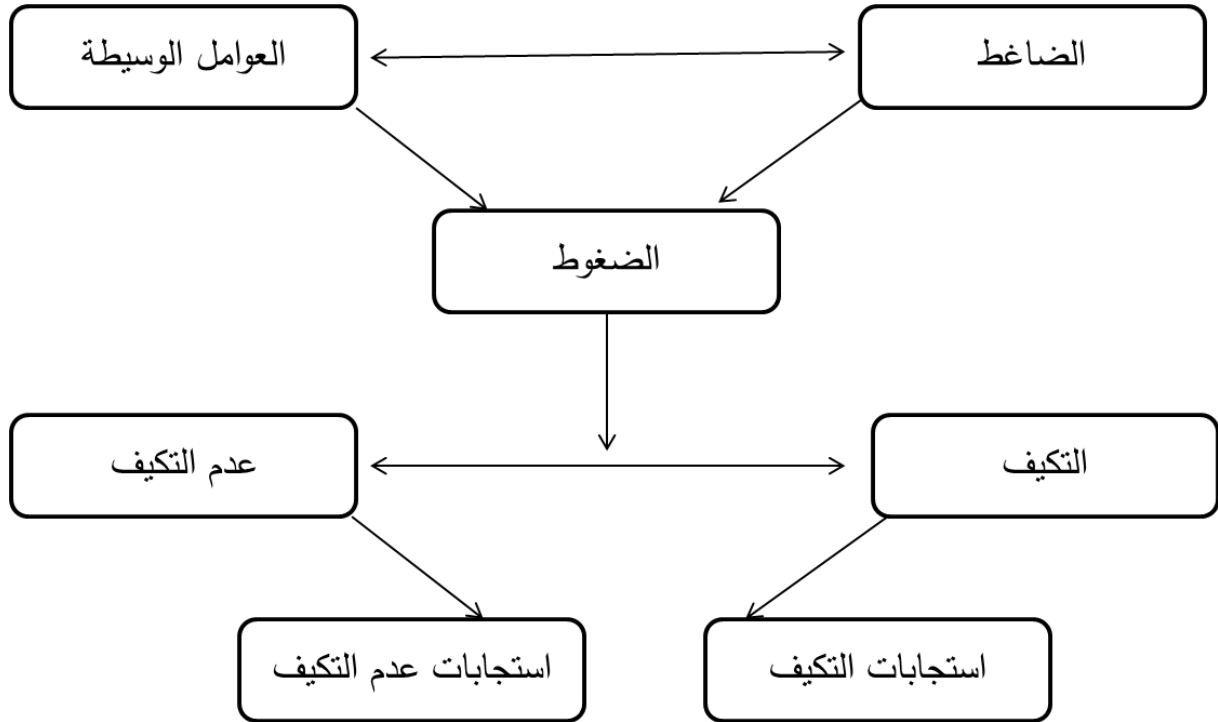
وقد تتكرر المراحل الثلاث للضغط حسب سيلي مرات عديدة في اليوم الواحد كلما واجه الفرد موقفا ضاغطا، كما ان مرحلة من هذه المراحل تقابلها مرحل نمائية، فمرحلة الانذار بالخطر تقابل الطفولة التي تتميز بالمرونة والتعلم، اما مرحلة المقاومة تقابل مرحلة الرشد التي تتميز بالثبات ومقاومة التغيير، ومرحلة الانهاك تقابل مرحلة الشيخوخة .

لقد حصرها ترسيلي الضغط في الاستجابات الجسمية للضغوط، وأن هذه السلسلة من الاستجابات تخص الكيان الحي عموما بما فيها الحيوان أيضا<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص98.

<sup>2</sup> هارون توفيق الرشيد، الضغوط النفسية طبيعتها ونظرياتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص52.

الشكل رقم(04): يوضح مخطط عام لنظرية هاترسيلي



المصدر: المرجع السابق، ص 99.

ولكن ما يؤخذ على هذه النظرية انها ركزت فقط على الاستجابة الفيزيولوجية وأغفلت الاستجابة الانفعالية والمعرفية وهي مسألة الفروق الفردية في تقييم الضغوط، والتي أشار إليها لازاروس واعتبرها استجابة الجسم غير المحددة نحو أي متطلبات خارجية

### 3/نظرية الضغط والتكيف:

تذهب هذه النظرية إلى التأكيد على أهمية طبيعة البيئة العمل ومناخ العمل كعامل محدد أساسي للحوادث التي يتعرض لها العامل خلال تأدية مهامه فالعامل الذي يقع تحت ظروف الضغط يكون أكثر عرضة للحوادث والتوترات أكثر من العامل المتحرر من الضغط، وقد تبدو هذه النظرية لأول وهلة أنها تشبه نظرية الاستهداف للحوادث، ولكن الحقيقة غير ذلك، حيث أن نظرية الاستهداف للحوادث تشير إلى وجود خلل دائم طبيعي تكويني في بناء الفرد، أما نظرية الضغط والتكيف تشير إلى التكيف العادي للضغط الناتجة عن الظروف الوقائية من الحرارة والاضاءة .

وقد ركزت هذه النظرية في تفسيرها للحوادث على مناخ العمل المشحون بمصادر الضغوط والتوترات، لكنها أهملت الجوانب الأخرى والتي تتعلق بالعوامل النفسية والاجتماعية، إذ تشير الدراسات السيكولوجية إلى أهمية المتغيرات الاجتماعية في بيئة العمل وضرورة تنشيط هذه العلاقات بما يعود بالفائدة على العمال والادارة وبما يضمن تقليص مشاكلهم وعدم تعرضهم للحوادث والتوترات التي تحد من أدائهم في العمل .

فبيئة العمل وحدها لا تكفي من حيث توفير الاجهزة والادوات للتقليل من الضغوط، إضافة الى وجود علاقات اجتماعية قوية والتجانس بين أفراد جماعة العمل، لأن تضاؤل هذا التجانس يمكن أن يؤدي الى تقليص الانتاج وزيادة معدلات الحوادث<sup>1</sup> .

لقد بالغت هذه النظرية في إعطاء أهمية لمصادر الضغوط والتوترات في بيئة العمل، وأهملت بذلك بقية العوامل التنظيمية كمشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحديد المهام والمسؤوليات، لأن هذا من شأنه أن يخفف القرارات وتحديد المهام والمسؤوليات، لأن هذا من شأنه أن يخفف من حدة الضغوط والتوترات التي يتعرض لها العامل في بيئة العمل .

#### 4/نظرية التقدير المعرفي لـ: رتيشارد لازاروس

حسب هذه النظرية يعتبر التقدير المعرفي مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث تركز هذه النظرية في تفسيرها للضغوط على أهمية التفكير والعوامل المعرفية، وأن تقدير كمية التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه عبارة عن رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط، ويرى لازاروس أن الضغوط تنشأ عندما يوجد تناقض بين متطلبات الفرد، ويؤدي ذلك إلى تقديم التهديد وإدراكه في مرحلتين: الأولى هي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الاحداث في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط، والثانية هي التي يحدد فيها أساليب حل المشكلات التي تظهر في الموقف.

ويتضح من خلال هذه النظرية أن ما يعتبر ضغطا بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لآخر لأنه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية للفرد وخبراته

<sup>1</sup> عباس محمود عوض، حوادث العمل ضوء علم النفس، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985، ص103.

الذاتية ومهارته في تحمل الضغوط، وكذا الحالة الصحية التي تلعب دور كذلك، إضافة إلى عوامل الموقف نفسه التي تهدد الفرد، وأخيراً عوامل البيئة الاجتماعية، ومتطلبات الوظيفة.

كما تفسر نظرية لازاروس الضغوط والخبرة الانفعالية للفرد على أساس التقييم المعرفي وكذلك آليات التعامل معها، حيث يبين لازاروس أن الفرد لديه نوعان من أساليب التقييم المعرفي وهما التقييم الأولي والتقييم الثانوي للتعامل، وفي ضوء ذلك يحدد نوع الانفعال وشدته لدى الفرد.

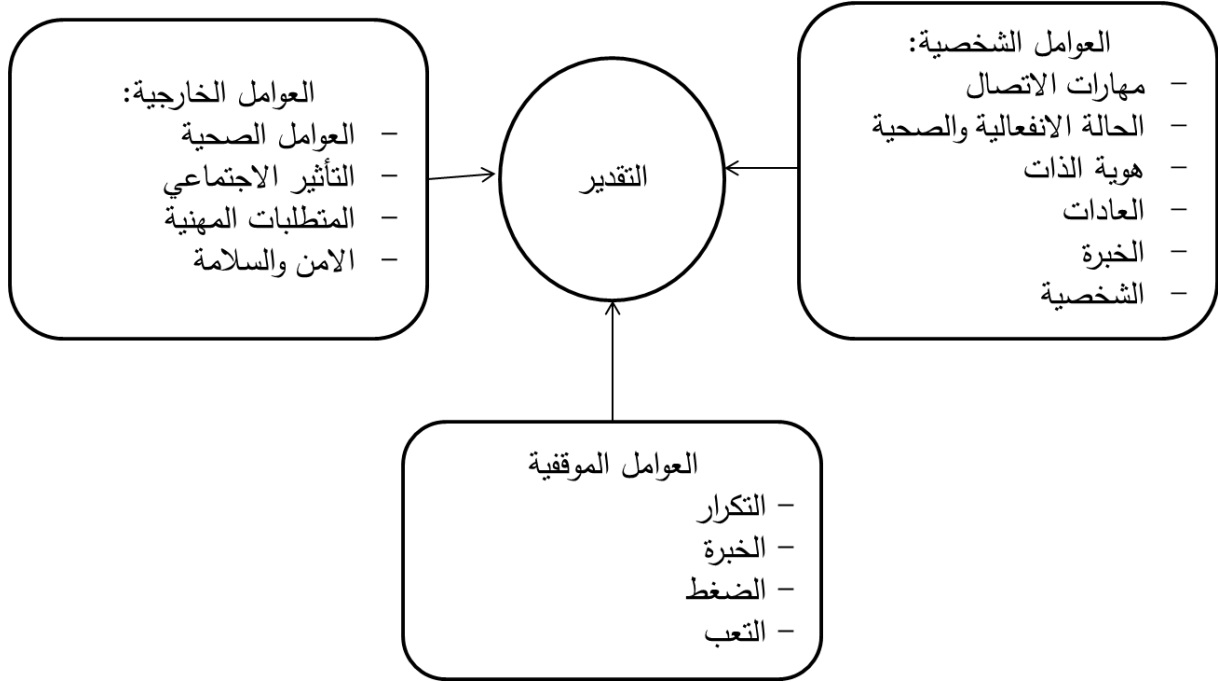
ففي مرحلة التقييم الأولي إذا كان الهدف هاما يحدث الانفعال، وإذا استطاع الفرد تحقيق الهدف تظهر انفعالات ايجابية، في حين إذا لم يتحقق الهدف تظهر انفعالات سلبية

أما التقييم الثانوي يمكن أن تعدل الحالة الوجدانية الأولية بالاعتماد على درجة التهديد الذي ينطوي عليه الموقف وبين أساليب التعامل المتاحة، وقد ركزت نظرية التقدير المعرفي على الجوانب المعرفية للفرد كأحد أسباب الضغوط وإغفالها الجوانب الأخرى الاجتماعية والنفسية كأحد مسببات الضغوط لدى الفرد، وقد ميز لازاروس بين التقييم المعرفي لحدث ما، والتعامل معه بعد تقييمه كعامل ضغط، وهو ما يسمى بإدراك الفرد للحدث، والتقييم الثانوي للفرد هو عمله مع الموقف أو الحدث وتقييمه لما يمتلك من مصادر داخلية أي سمات شخصية، خبرات ومهارات ذاتية تعينه على التكيف مع الحدث الضاغط، ولكن إذا فشل الفرد في هذين العمليتين يؤدي به إلى ضغوط نفسية

ويشير لازاروس إلى أن الضغط هو عملية إنفعال يشعر به الفرد نتيجة التهديد، حيث بإمكان أن يكون هناك حدثاً ضاغطاً على الفرد دون آخرين، وأن الضغط يعتمد على التفاعل بين الفرد والموقف، وأنه ينشأ من كيفية تقييم الشخص للحدث وكيفية توافقه معه، ويتعادل الضغط مع الاستجابة للتوتر النفسي لأننا نجد أن الأعمال الروتينية قد تؤدي إلى التوتر في غياب الضغط، وهنا يتضح في تعريف الضغوط على أنه علاقة بين الشخص والبيئة يقدرها الشخص على أنها تفوق أو تزيد على إمكانياته، وأنها تمصل خطراً على استقراره<sup>1</sup>.

سالم إيناس عبد الفتاح ونجيب محمد محمود، ضغوط الحياة وعلاقتها بالأغراض السيكلوماتية، مجلة دراسات نفسية، العدد 03، المجلد الثاني عشر، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، 2002م، ص 422.

الشكل رقم (05): يوضح نظرية التقدير المعرفي للضغط لـ: لا زاروس



المصدر: فاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص101.

لقد أشارت نظرية التقدير المعرفي إلى أساليب وطرق التعامل الايجابية الفعالة ضد الضغوط في تقييم الضغوط، حيثما يبدو ضاغطا لفرد ما لا يبدو كذلك لأخر، فالجوانب المعرفية للفرد هي التي تقيم الموقف الضاغط.

### 5/نظرية سبيلبرجر 1972:

تعتبر نظرية سبيلبرجر في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط عنده، فقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق العصبي أو المزمّن وهو إستعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد على الظروف الضاغطة.

وعلى هذا الاساس يربط سبيلبرجر بين الضغط وقلق الحالة، ويعتبر الضغط الناتج ضاغطا مسببا لحالة القلق، ويستبعد ذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلا، وفي هذا الاطار المرجعي للنظرية أهتم بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها، ويفسر العلاقات بينها وبين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة ( كبت، إنكار، إسقاط) وتستدعي سلوك التجنب .

وبميز بيم مفهوم الضغط ومفهوم القلق، فالقلق عملية إنفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط ، كما يميز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والاحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما كلمة تهديد فشير الى التقدير أو التفسير الذاتي لمواقف خاص على أنه خطير أو مخيف<sup>1</sup>.

## 6/نظرية هنري موراي:

تعتبر نظرية موراي في الدافعية نظرية تفاعلية لأنها تنظر إلى السلوك على أنه نتاجا لحاجات داخلية تتفاعل مع الضغوط ومفهوم الحاجة المحددات الجوهرية للسلوك، ويذهب الى تعريف الحاجة على أنها مركب يمثل قوة تنظيمية إدراك الفرد للموقف الضاغط، بحيث تحول الموقف القائم غير المشبع في اتجاه معين، وتستثار الحاجة بفعل وقوع واحد من الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل نتيجة التفاعلات والظروف التي يتعرض لها الفرد، وينتج عن هذا الموقف الضاغط نمط معين من السلوك الظاهر ويصنف موراي الحاجات إلى حاجات نفسية المنشأ وهي الحاجة إلى الهواء، والماء والطعام، وحاجات ظاهرة تأتي أو تستثار من البيئة وتمثل ضغوط خارجية .

و يوضح موراي أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الاول، ويؤكد أن الفرد بخبرته يصل على ربط موضوعات معينة لحاجة بعينها، اما عندما يحدث التفاعل بين الموقف، الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا، بحيث يشير الى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي.

ويشير موراي الى ان الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، واننا سوف نعرف قدر اكبر مما نعرفه عما يحتمل ان يفعله الفرد غذا كانت لدينا صورة لا عن دوافعه، ونزعاته فحسب بل أيضا عن طريقة التي يرى ويفسر بها الفرد البيئة .

ويرى موراي الضغط في ابسط معاينة هو عبارة عن صفة أو خاصية لموضوع بيئي، تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، وترتبط الضغوط بالاشخاص، أو الموضوعات التي لها دلالات مباشرة تتعلق بمحاولات الفرد لإشباع متطلبات حاجاته

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص99.



ويميز موراي بين نوعين من الضغوط:

- **ضغط ألفا:** ويشير إلى خصائص المواضع والأشخاص ودلالاتها كما هي
- **ضغط بيتا:** ويشير إلى دلالات الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد<sup>1</sup>.

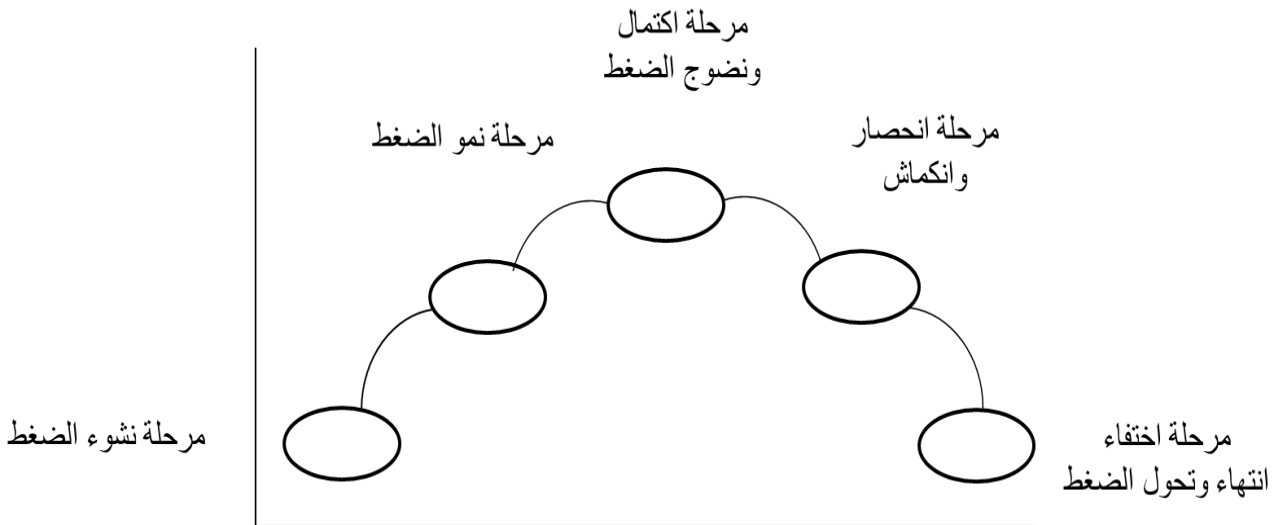
### ثالثاً- مراحل ضغوط العمل واستراتيجية إدارتها:

#### 1. مراحل ضغوط العمل

تمر عملية الضغط براحل متعاقبة ومتتالية في تكتمل أركانها، ويكمل تأثيره، ويفرز أثره، ومن ثم فإن دراسة هذه المراحل المتعاقبة ومعرفة خصائصها وظروف كل منها سيساعد في معرفة كيفية التعامل مع الضغط وتشخيصه في مراحل مبكرة<sup>2</sup>.

حيث يمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:<sup>3</sup>

#### الشكل رقم (06): مراحل ضغوط العمل



المصدر: محسن الخصيري، الضغوط الإدارية (الظاهرة، الأسباب، العلاج)، مكتبة مدبولي، مصر، 1991، ص 12.

<sup>1</sup> جابر عبد الحميد، نظريات الشخصية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1990، ص 219.

<sup>2</sup> محمد الخصري، الضغوط الإدارية (الظاهرة، الأسباب، العلاج)، مكتبة مدبولي، مصر، 1991، ص 12.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 13.

### 1- مرحلة نشوء الضغط:

هي مرحلة ميلاد أو ظهور أول بوادر الضغط وفي هذه المرحلة إما أن تقوم الإدارة بالاهتمام بهذه المرحلة أو أن تهملها وتتعارض عنها أو لا تستجيب لها فيتولد لدى القوة الضاغطة دافع قوي نحو توليد المزيد من الضغوط وتتحول إلى المرحلة الثانية.

### 2- مرحلة نمو الضغط:

وفي هذه المرحلة تكون الضغوط قد اكتملت وأحكمت سيطرتها فيبسط على أفكاره وعواطفه بالتالي يتحول إلى المرحلة التالية.

### 3- مرحلة اكتمال ونضوج الضغط:

في هذه المرحلة يكون الضغط قد بلغ درجة الاكتمال والنضج، وتحرك الفرد إلى الدرجة التي لا يستطيع مقاومتها فتؤثر عليه ويتأثر بها.

### 4- مرحلة انحصار الضغط وانكماشه:

في هذه المرحلة قد تتوافق الضغوط مع الفرد بل تكون مساعدة ومدعمة له ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى التوافق ثم التعاون والمشاركة وتخفيض الضغط.

### 5- مرحلة اختفاء الضغط أو تحويلها إلى مجالات أخرى:

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفق هذه القوى السبب في استمراريتها، من ثم لا يكون أمامها إلا أحد الخيارين التاليين:

- التفكك وعدم الاستمرار.

- التحول ضاغطة أخرى مساعدة على تحقيق مطالبه.

### 2/ الآثار والنتائج المترتبة عن ضغوط العمل:

يترتب على المستويات المختلفة لضغط العمل مجموعة من الآثار والنتائج على الفرد أو المنظمة على السواء، غير أنه لا يمكن الحكم بأن هذه الآثار والنتائج السلبية ولكن هناك الإيجابي منها ويمكن توضيح ذلك كما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود معين وآخرون، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامدي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 139.

## 1. الآثار الإيجابية لضغط العمل:

- إن العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل عللاً أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط العمل آثار إيجابية مرغوب فيها يمكن أن تدرج في هذا السابق كما يلي:
- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد (الموظفين) حيث تؤدي إلى تنمية المعرفة لديهم ورفع روحهم المعنوية في مواجهة الضغوط والرقابة منها.
  - إثارة الدافعية لدى الأفراد للقيام بمهامهم بأنسب الطرق من أجل تحقيق الذات وتأكيد القدرة على مواجهة الضغوط والوقاية منها.
  - إثارة روح التنافس في العمل وتحقيق الأداء المتميزين الموظفين من أجل الاستقرار الوظيفي.
  - تنمية وزيادة مهارات الأفراد (الموظفين) ورفع كفاءتهم عن طريق برامج التدريب والتأهيل.
  - تمكين من اكتشاف القدرات والمتميزين بين الموظفين واستغلالها بشكل أفضل.
  - زيادة قنوات الاتصال بين الموظفين من أجل مواجهة الضغوط.
- وهذا ويضيف محمود سليمان العميان الايجابيات التالية<sup>1</sup>.
- زيادة تركيز الموظف عند أدائه لعمله بحثاً عن الموارد المتاحة وخوفاً منه على وظيفته.
  - تزويد الموظف بالحيوية والنشاط والثقة من خلال شعوره بالمتعة في الإنجاز ونظراته للمستقبل الوظيفي بتفاؤل.

## 2. الآثار والنتائج السلبية لضغوط العمل:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط الآثار والنتائج السلبية الضارة للفرد وللمنظمة وأهمها ما يلي:

### 1.2. آثار ضغوط العمل على الفرد:

- تنقسم الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد إلى سلوكية، نفسية، وجسدية كما هو:
- أ. **الآثار السلوكية:** من بين الآثار التي تترتب إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حديث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكية المعتادة وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومن أهم تلك الثغرات ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 165،

166.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 167.

- المعاناة من الأرق الدائم أو المؤقت مع تغير وتذبذب في عادات النوم.
  - الإدماج على الكحول واستخدام الأدوية المهدئة.
  - الإفراط في التدخين وفقدان الشهية ومن ثم اضطرابات في الوزن.
  - العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظومة.
- ب. الآثار النفسية (السيكولوجية): يترتب على إحساس الفرد بتزايد ضغط العمل عليه أثناء تأديته لوظيفته حدوث بعض الاستجابات النفسية والتي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى
- ج. علاقاته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض ما يلي: <sup>1</sup>.
- الحزن والكآبة والشعور بالقلق والإحباط.
  - النظر إلى المستقبل بتشائم وفقدان الثقة بالغير.
  - التصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز.
  - الحساسية للنقد من جانب الآخرين.
  - صعوبة التحدث والتعبير واللامبالاة.
  - عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
- د. الآثار الجسدية (الفيسيولوجية): إن استمرار الضغوط في العمل لفترة قصيرة يؤدي إلى حدوث تغيرات في أجهزة الجسم والتي تؤثر على صحة الفرد حيث تزداد الإفرازات الهرمونية وتتأثر الدورة الدموية مما يؤدي إلى تغيير في ضغط الدم <sup>(2)</sup>.
- أما الآثار التي تنجم عن استمرار ضغط العمل لفترة طويلة فهي تتمثل في الأمراض المزمنة، وأمراض القلب، والتوتر العصب، والصداع، والتقرحات المعدية للحادة والمعدية، والربو، والسكري والتي يطلق عليها إثم أمراض التكوين لأنها لا تنتقل بالعدوى.
- ## 2.2. آثار ضغوط على المنظمة:
- لا يقتصر آثار ضغوط العمل على الفرد بل تمتد إلى المنظمة، حيث يمثل الفرد فيها أهم عناصر الإنتاج والوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها. فتعرض هذا الأخير للضرر سوف ينعكس على أدائه وعلى

<sup>1</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصحة وعلاقتها بالطب السلوكي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 82، 83.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 167.

الأداء العام للمنظمة وعلى قدرتها البقاء والاستمرار والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وعليه يمكن إيجاد الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة التكاليف المباشرة (التعويض المقدم لهيئة التأمين) وغير المباشرة (كالغياب والإضراب والتأخر عن العمل. والتوفيق عنه، إضافة إلى الإصابات والحوادث وتعطل الآلات وإصلاحها وتكافئه التقاعد مع موظفين جدد.

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.

- صعوبة التركيز في العمل والاستياء من ... وانخفاض الروح المعنوية.

- الغياب والتأخر عن العمل.

- عدم الدقة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.

- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.

- التسرب الوظيفي (دوران العمل)

### 3/ إستراتيجية إدارة ضغوط العمل:

إن تعدد مصادر ضغوط العمل يؤدي إلى تعدد نتائجها وآثارها على الفرد والمنظمة على السواء، وهذه الآثار لا يمكن التطهر منها نهائياً في الحياة بل في مقابل ذلك يمكن وضع أساليب واستراتيجيات تساعد على التقليل من مصادرها وتجنب الوقوع فيها، لذا فإن الوسيلة الكفيلة للتخفيف من ضغوط العمل تتمثل في الأسلوب المستعمل في إدارتها من طرف المنظمة للوقاية من مسبباتها عن طريق السيطرة عليها أو محاولة الانقاص منها، وذلك باستخدام وسائل تساعد الفرد في التأمل مع تلك الضغوط.

لذا يمكن تقسيم إدارة ضغوط العمل إلى قسمين هما:

**القسم الأول:** عن طريق الأساليب والبرامج الفردية.

**القسم الثاني:** يخص المنظمة عن طريق إدارة أفرادها أو تغيير برامجها التنظيمية وسياساتها المستقبلية.

#### 1. الأساليب الفردية للتعامل مع ضغوط العمل:

المقصود بالأساليب الفردية تلك الجهود التي يقوم بها الفرد كي يستطيع أن يتحصل مسببات ضغوط العمل التي تفوق قدرته وطاقته الشخصية، ويمكن القول أن رغبة الفرد في اصلاح شؤونه

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 186.

واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعته بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة ونجاح الفرد في تعامله مع ضغوط العمل، ومن أهم تلك الطرق ما يلي: <sup>1</sup>.

أ. **التركيز:** غن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تحقيق حدة ضغوط العمل عليه، حيث أن التركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى القيام بعمل خلاق، وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام.

ب. **ممارسة الرياضة:** يمكن القول أنه من الثابت أن للكفاءة البدنية دور في مواجهة الآثار الجاذبية السيئة لضغوط العمل حيث تؤدي إلى ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، ناهيك على أن الرياضة هي أساس الاسترخاء والتركيز وصرف العقل عن المتاعب والقلق.

ج. **مهاجمة الموقف المسبب للضغط:** تركز هذه الطريقة على سبب الضغط نفسه لتخفيف صراع الدور والعبء الزائد عنه، ويكون ذلك بترك العمل أو الغياب، وهذا الأسلوب يستعمله الفرد عند الضرورة، أو طلب النقل من الوظيفة التي يشغلها حالياً إلى وظيفة أخرى.

## 2. الأساليب التنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل:

تكمن فعالية إدارة المنظمة في قدرتها على معرفة طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفين بها. من خلال تحديد مسببات هذه الضغوط سواء كانت فردية أو تنظيمية، لأن ذلك يساعدها على تحديد طبيعة الآثار ونوعيتها، ومن ثم تحديد الطرق والأساليب الكفيلة بالعلاج.

ومن بين الأساليب التي تتخذها المنظمة لإدارة ضغوط العمل بها ما يلي: <sup>(2)</sup>

### أ-التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين من ممارساتهم اليومية بسبب عدم اتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من ضغوط العمل لمرووسيهم، لذلك يتعين على مستويات الإدارة العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره ما يؤدي إلى إضفاء جو من الانضباط التنظيمي بين المستويات الدنيا.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص ص 416، 417.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ص 169-171.

### ب- تصميم وضائف ذات معنى:

تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص الذي يقلب العمل إلى روتين ممل ويفقد الموظف أي متعة في أدائه، كما أن الوظائف تفقد معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلاً في تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقدارا مناسباً من سلطة الأداء.

### 3. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق وذلك لعلاج مشاكل ضغوط العمل، كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، إضافة إلى إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

### 4. الاختيار السليم للأفراد:

يعتبر الاختيار السليم للأفراد أحد أساليب الإدارة الحديثة لإدارة ضغوط العمل والتعامل معها وذلك ما يترتب عليه من آثار على المنظمة والفرد معاً، فالاختيار المبني على أسس ومبادئ موضوعية يجنب المنظمة الوقوع في المشكلات ويسهل عملية تكييف الأفراد مع واقع وخصوصية المنظمة وكذا تحديد الأدوار المسندة، الأمر الذي يمكنها من الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للفرد في علاقة للعمل.

### 5. رفع مستوى المهارات:

إن المشرف الناجح هو الذي يستطيع فهم حاجات الموظفين معه وكسب رضاهم، وذلك بخلق جو معنوي مناسب للعمل معاً بفعالية، والموظف الذي لا يتلقى دورات تدريبية حول مهامه الجديدة أو منصب عمله الحالي، سيعاني من تراجع مستوى أدائه، وعليه فحصول الموظفين على المهارات التي تمكنهم من تحسين أدائهم وتطويره، تكون مصدراً مهماً للرضا والنجاح، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال توجيه وتدريب سليمين.

### 6. وضع نظام جديد للحوافز والاتصال:

تمثل الحوافز أبرز المشكلات المسببة لضغوط العمل بسبب قلتها أو عدم ملاءمتها لطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به الموظف، إذ اقترح بعض الباحثين مجموعة من الوسائل والأساليب التي تؤدي إلى تحسين نظام الحوافز، كدعم الحاجات الاجتماعية والمشاركة، ووضع وتخطيط الأهداف، واتخاذ القرارات والعمل الجماعي ضمن فرق العمل، كما أن للاتصالات دوراً هاماً في ممارسة العمليات الإدارية، إذ

يساهم الاتصال الفعال في التقدم الوظيفي وتحقيق الذات، فلا يمكن للمشرف أو الرئيس تحديد المشكلات أو المواقف التي تتسبب في ضغوط العمل وتحديد بدائل التصرف وتقييمها في غياب المعلومات التي يضمن توفر لها الحوار والاتصال بين الطرفين (الرئيس والمرؤوسين).

#### 7. ترتيب بيئة العمل المادية:

إن ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الموظف من أداء عمله بسهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار، وبالتالي فهي من أهم الأساليب للقضاء على ضغوط العمل ومن ثم علاجها بالشكل الأمثل.

#### 4/ الحوافز وعلاقتها بضغط العمل:

إن فاقد الشيء لا يحفزه إلا إعطائه ما يفقده وما يحتاج إليه، والحوافز التي لا تلبى هذه الاحتياجات إنما هي حوافز غير فعالة تدل الدراسات المتعددة على أن ضغوط العمل تؤدي إلى نقصان كفاءة العاملين، حيث تؤثر عوارض هذه الضغوط على الأعمال ومنها:

- تغيرات فيسولوجية مثل ارتفاع ضغط الدم، وزيادة سرعات دقات القلب والتنفس بصعوبة.
- ردود فعل عاطفية مثل الخف والقلق والغضب والضيق الشديد.
- هبوط الثدرة على حلول المشاكل.
- انخفاض الحافزية الداخلية للقيام بالأعمال

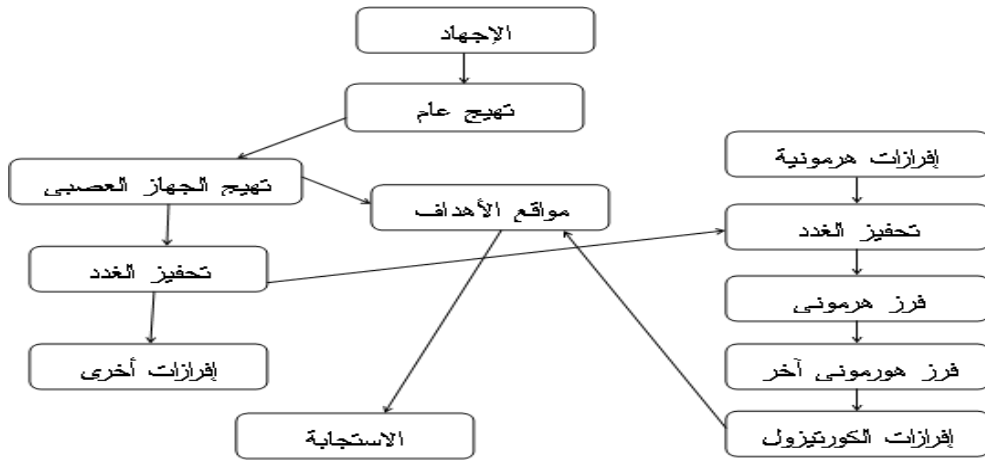
التحفيز يمكن فهمه بصورة أوضح على النحو التالي:

- حاجات غير مشبعة ← الشد العصبي
- الشد العصبي ← البحث عن سد الحاجات
- البحث عن سد الحاجات ← تلبية الاحتياجات، وهنا تعمل الحوافز على تسريع هذه العملية.
- تلبية الاحتياجات ← إزالة الشد العصبي

إن تواصل الشد العصبي بسبب تلبية الاحتياجات سيؤدي في النهاية إلى أمراض وعلل كثيرة (الشكل 07)



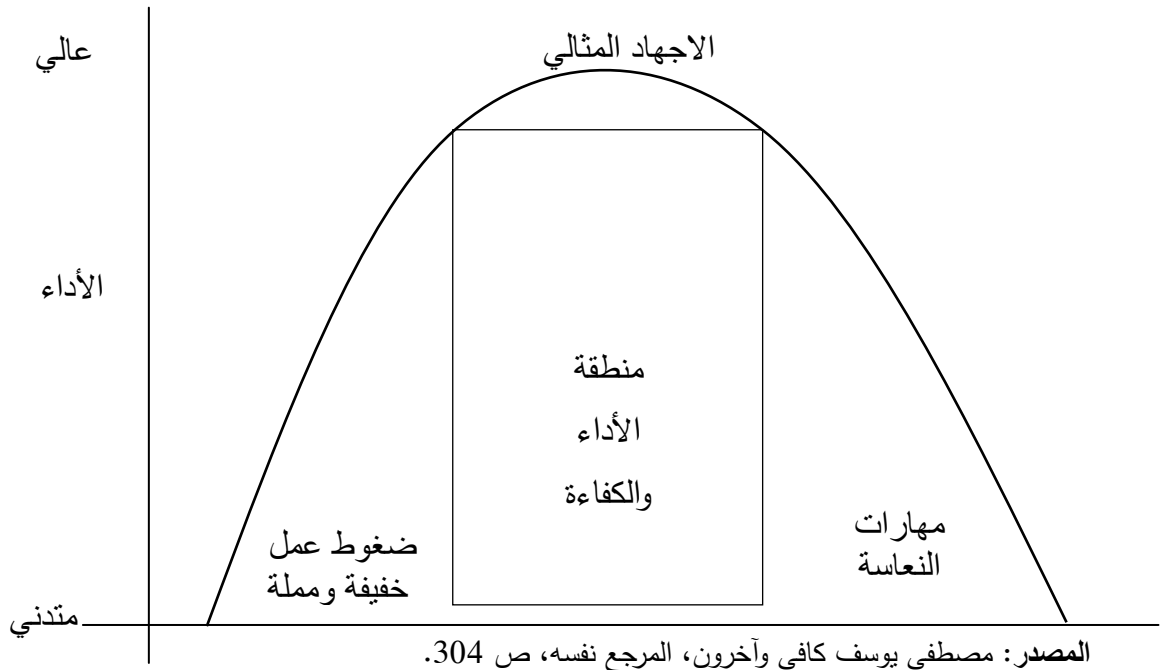
الشكل (07) استجابة الأجسام لضغوط العمل



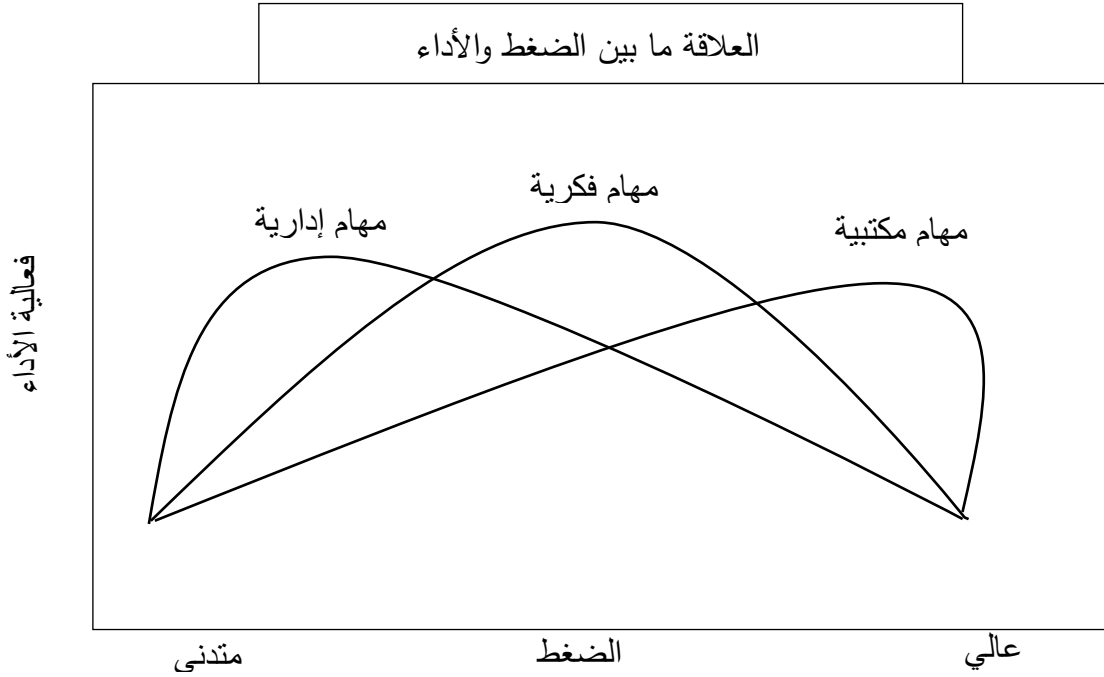
المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الادارية الحديثة ( مبادئ الغدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر عالي والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 303

فالأجسام المتعبة تحتاج إلى معالجتها قبل تحفيزها، يبرهن على ذلك المنحنى الذي وضعه كل من Yerkes and Dodson والذي يوضح أن العلاقة ما يبين أداء الأفراد ومدى تعرضهم للإجهاد هي حرف U مقلوبا (الشكل 2- 3) فكلما زاد الجهد قل الأداء.

الشكل (08) العلاقة بين الإجهاد في العمل والإنتاجية.



### الشكل (09) الإجهاد والتحفيز الملائم



وبالتالي الحوافز الفعالية تكمن إذا في التقليل من الجهود، المهم هنا أن يكون نوع من الإجهاد ولكن إلى حد معين حيث يبلغ الأداء عنده أعلى مراحلها فإن قلت هذه الضغوط عن حد معين أو زادت عنه قل الأداء، ولكن درجة هبوط الأداء تزيد كثيرا إذا ما فاقت الضغوط حدودا معينة.

يبين الشكل (09) إن حدود القمة للإجهاد عند الأعمال التي لا تتطلب مجهودا ذهنيا أو قرارات إدارية مثل الأعمال المكتبية تبعد عن حدود القمة للأعمال الإدارية أو التي تتطلب نشاطا ذهنيا، إن الحوافز الفعالة للأعمال المجهدة والتي تعود بالنفع على العامل والمؤسسة هي العوامل التي تقلل من أثر الإجهاد (ضغوط العمل) مثل إرسال العامل مع عائلته إلى منتج سياحي.

إن الحافز هو استثمار للمؤسسة وأن توزيع الحوافز بشكل منتظم على جميع العاملين دون النظر إلى واجباتهم الوظيفية أو اختيار العاملين الملائمين للعمل الوظيفي لا يحقق أهداف المؤسسة إن كلفة العاملين تتفاوت وكلما زادت كلفة العامل وزاد أجره كلما تنامت الضرورة إلى إعطاء حوافز تبقى على إنتاجيتهم بتقليل الضغوط عليهم إلى درجة تبقى إنتاجيتهم قرب حدودها القصوى وبنفس المنطق فإن زيادة الضغوط على بعض الموظفين إنما تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ويكون الحافز هنا إعطاء العامل المكتبي قليلا من الوجبات التي تزيد ضغوط العمل عليه.

إن الإدارة نظام معقد وتغيير قليل في الحوافز قد يصاحبه تأثير عظيم في إنتاجية العاملين<sup>(1)</sup>.

وقد أوضح ماسلو علاقة الحوافز بضغط العمل، حيث انطلق من أن هناك خمسة مجموعات من الحاجات لدى الافراد بدءا من الحاجات الدنيا (الاساسية) التي سماها بالحاجات الفيزيولوجية المتعلقة بالابعاد، فهي ضرورية للبقاء على قيد الحياة، ويتم إشباع هذه الحاجات بالعمل، لأن العمل بالنسبة للفرد وسيلة من وسائل الوصول لتلبية كافة الحاجيات، فلا شك أن المنظمة كفيلة بإشباع الحاجة لتحقيق الذات والتي جعلها ماسلو في قمة الهرم، بحيث يكون الوصول اليها بعد إشباع كل الحاجات، حيث كلما كان المسار الوظيفي للعامل واضحا بوظيفة ثابتة ومستقرة ومهام محددة تكفل له الثبات والاستقرار، وتخفي كل مظاهر السلبية التي يلجأ لها العامل في المنظمة كالضغوط والتغيب ودوران العمل، بالإضافة إلى فرص التكوين والترقية التي تسمح له بالتدرج الوظيفي، بعيدا عن المواقف المحيطة التي تحول دون إشباعه لأهم حاجاته، حيث أن الانسان لا يستطيع ان يفكر بأي شيء إلا بعد أن يطمئن على الحاجات المتصلة ببقائه حيا.

- أما المجموعة الثانية فوضعها في سياق حاجات الامان التي تأتي كنتيجة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية، فالفرد يحاول من خلال الحاجة الى الامن من البحث عن البيئة الملائمة البعيدة عن الضغط بتوفير الظروف الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات والاجر الكافي وهذه العوامل تحقق التوافق مع الاخرين وتحقيق الرغبات وتخفيف التوتر، لتظهر فيما بعد الحاجات الاجتماعية وتشبع بتنمية روح الفريق وتمثل في حاجة الفرد إلى الانتماء للآخرين ودعمهم له، ومثال ذلك الحاجة الى الانتماء إلى جماعات غير رسمية والاتصال ونمط التسيير داخل المنظمة، كلها تسمح للأفراد من التنفيس الانفعالي لكل المهارات والقدرات التي يخرتها العامل، واستثمارها للشعور بالثقة بالنفس، كما أن تفاعل العامل مع جماعة عمل يمارس معها نشاطاته وتهتم بمشاكله العملية وتساعد على حلها، فالجماعة الغير رسمية تكون قريبة من الفرد وتعمل على رفع الروح المعنوية لديه ومن خلالها يتمكن الفرد من تحقيق وإثبات ذاته<sup>2</sup>.

- فالفرد يسعى دائما إلى تحقيق حاجاته، لأنها تلعب دورا في اعادة التوازن والاستقرار النفسي لديه، لأن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة قد تؤدي الى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألاما نفسية، وهذا ما

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص ص 304، 305.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص ص 287-288.

يؤدي بالفرد الى القيام بالعديد من الحيل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول من خلالها ان يحمي نفسه، اما بالنسبة لحاجات التقدير فقد ادرجها ماسلو في حاجة الفرد الى الثقة بالنفس وكسب تقدير الآخرين، ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالانجازات التي يقوم بها العامل، إشترك الافراد في اتخاذ القرارات، تفويض السلطات، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي وتنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الافراد من رفع مهارتهم.

- اما بالنسبة لحاجات تحقيق الذات، فقد أدرجها ماسلو في تمكين العاملين من الاستفادة من البرامج التدريبية للحصول على المعلومات التي تساعدهم على إستغلال مهارتهم، وتشبع هذه الحاجة بترقية المنظمة للإبداع والابتكار وإسناد مهام للأفراد العاملين تمكنهم من الاستفادة من هذه البرامج .
- و يرى ماسلو ان إشباع الحاجات يكون على حساب الاهمية، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية ثم ينتقل بالتدرج إلى اشباع الحاجات التي تعلوها في الاهمية، ويترتب عن الاشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي، فإذا لم يتمكن الفرد من إشباع حاجاته أدى ذلك الى حالة التوتر واللاتوازن الداخلي وبالتالي يلجأ الفرد الى البحث عن وسيلة يسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف وزوال الشعور بعد الارتياح.

الشكل رقم (10): يوضح تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو



### خلاصة:

تم التعرض في هذا الفصل الى أساسيات ضغوط العمل وذلك من خلال عرض أسباب ضغوط العمل وأنواعه وكذا مستوياته، كما تم التطرق ايضا الى مراحل حدوثه، وآثاره سواء السلبية او الايجابية إدارته سواء من طرف الفرد او المنظمة، وفي الاخير تم إبراز علاقته بالحوافز.

**الفصل الرابع:**

**الدراسة الميدانية**

### تمهيد:

إن الدراسة الميدانية هي أهم منعرج يسلكه الباحث في طريقه لاكتشاف الحقيقة العلمية للمشكلة أو الظاهرة التي هو بصدد دراستها، إذ بعد التعرض المختلف للجوانب النظرية للبحث تم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية وذلك بعد التطرق للإجراءات المنهجية المتبعة ثم بعد ذلك تم عرض النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات السابقة، لنصل في الختام لمجموعة من التوصيات والمقترحات.

## أولاً- الاجراءات المنهجية للدراسة:

### 1- منهج الدراسة:

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه او في دراسة مشكلة موضوع البحث<sup>1</sup>.

كما يعرف المنهج بانه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والاجابة على الاسئلة والاستفسارات التي يثيرها الباحث<sup>2</sup>.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة ومن اجل الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية فقد اعتمدت على المنهج الوصفي من حيث كونه يتيح للباحث الوصف المنظم والدقيق للظواهر الاجتماعية كما هي في الواقع بغرض الحصول على المعلومات اللازمة حول الظاهرة المراد دراستها وحتى امكانية التنبؤ بها، بالإضافة لاستخدام لهذا المنهج لوصف مجتمع البحث وتحديدته.

### 2- أدوات جمع البيانات:

لا يمكن ان ينطلق الباحث في دراسة مشكلة ما من فراغ خاصة في مجال العلوم الاجتماعية او العلوم الاخرى عامة لذلك يجب عليه كباحث حقيقي ان يستعين بمختلف تقنيات جمع البيانات والتي تمكنه من جمع المعطيات اللازمة حول موضوع بحثه من الواقع مباشرة فنجاح الباحث في تحقيق اهدافه يعتمد على الاختيار الانسب للأدوات الملائمة وهي الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة وتتمثل أساساً في: الملاحظة والاستمارة.

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق، السيد عبد العاطي السيد، **مناهج البحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص11.

<sup>2</sup> محد شفيق، **البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث**، الاسكندرية، مصر، 1998، ص86.



#### أ- الملاحظة:

هي مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو من ينوب عنه انها الاعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول الى القوانين التي تحكمها<sup>1</sup>.

هي الاداة الاكثر تداولاً في البحوث الاجتماعية وهي عبارة عن توجيه الحواس والانتباه الى ظاهرة معينة او ظواهر من اجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول الى كسب معرفة جديدة على تلك الظواهر، وهي لا تستعمل لوحدها بقدر ما تكون مساعدة او مكملة للأدوات الاخرى.

وقد قمت بالاعتماد على الملاحظة البسيطة حيث أنها: "هي ملاحظة الظواهر تحدث طبيعياً دون اخضاعها للضبط العلمي اي دون اعداد مسبق أو ادوات تسجيل وتخدم هذه الملاحظة الدراسات الاستطلاعية التي تهدف الى جمع البيانات الاولية عن الظاهرة لدراستها بشكل متعمق<sup>2</sup>. وقد تم استعمالها خلال المرحلة الاستطلاعية في ملاحظة مجريات الأمور وجو العمل الصائد داخل مؤسسة سونلغاز.

#### ب- الاستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة وضعت من قبل الباحث لاستنباط معلومات معينة تتعلق بموضوع او مشكلة محددة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص68.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص69.

<sup>3</sup> فوزي عبد الخالق، علي احسان شوكت، طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية الاسكندرية، 2014، ص96.

تعرف كذلك بانها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعادة استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد<sup>1</sup>.

وقد استخدمت هذه الاداة في دراستي وقمت بصياغة أسئلتها في شكلها النهائي وتضمنت 34 سؤالاً موزعين على خمسة محاور.

**المحور الاول: بيانات اولية تضم 5 أسئلة تتعلق بمعلومات حول المبحوثين.**

**المحور الثاني: بيانات خاصة بمصادر ضغوط العمل وتضمنت 10 أسئلة**

**المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة الحوافز المادية في التخفيف من ضغوط العمل وتضمنت 4 أسئلة**

**المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى مساهمة الحوافز المعنوية في التخفيف من ضغوط العمل وتضمنت 5 أسئلة.**

**المحور الخامس: بيانات خاصة بنظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة للتخفيف من ضغوط العمل وتضمنت 10 أسئلة.**

**3- مجالات الدراسة:**

ان البحوث العلمية بطبيعتها تنقسم الى بحوث نظرية وبحوث ميدانية، غير ان هذه الاخيرة تعتبر أهم نقطة في البحوث العلمية، حيث تتطلب منا بالدرجة الاولى تحديد كل من المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة.

<sup>1</sup> عصام حسن احمد، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص91.

#### أ- المجال المكاني:

المجال المكاني هو البيئة او الميداني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وقد اجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز قالمة، وهي وكالة انشأت سنة 1976، تقع في شارع مرزوق حسين بمديرية قالمة كانت تدعى بمركز التوزيع ثم أصبحت المديرية الجهوية وحاليا تعرف بمديرية التوزيع، تتوفر على المصالح والاقسام الآتية: مدير التوزيع، امانة المديرية، المكلفة بالاتصال، قسم تقنيات الكهرباء، مهندس الأمن، مصلحة الشؤون القانونية، قسم تقنيات الغاز، مستشار الامن الداخلي للمؤسسة، قسم العلاقات التجارية، قسم الموارد البشرية، قسم المالية والمحاسبة، قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز قسم الادارة والصفقات، قسم استغلال انظمة الاعلام الآلي، مصلحة الشؤون العامة، ومن بين مهام المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حيث تغطي 34 بلدية بولاية قالمة، كما تضم المؤسسة أربعة وحدات فرعية وهي:

#### • عدد العمالة في المؤسسة:

يبلغ العدد الاجمالي للعاملين في المؤسسة بمختلف مديرياتها 453 عامل مصنفيين كالاتي:  
42 رئيس مصلحة، 83 اطار، 191 عون تحكم، 137 عون تنفيذ.

#### ب- المجال الزمني:

وهو الفترة التي ينزل فيها الباحث الى ميدان الدراسة، حيث تمت الدراسة الميدانية عبر المراحل الآتية:

- المرحلة الاستطلاعية: وكانت هذه المرحلة في شهر فيفري، تمر فيها تحديد المكان الذي ستنتم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مسؤول مؤسسة سونلغاز.
- مرحلة توزيع الاستثمارات: تمت هذه المرحلة في شهر جويلية 2020 وهذا بعد الحصول على الشكل النهائي للاستثمار.
- مرحلة جمع وتحليل البيانات: بدأت هذه المرحلة في بداية شهر أوت 2020، حيث تمر جمع الاستثمارات ومراجعة البيانات الموجودة فيها، وتفرغها في جداول احصائية تصنف فيها الاجابات

وذلك من أجل الوصول الى تحديد النسب المئوية التي على ضوءها يتم تحليل البيانات المتوصل اليها في الدراسة الميدانية.

#### ت- المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة لكافة عمال مؤسسة سونلغاز قالمة والبالغ عددهم 246 ونظرا لصعوبة المسح الشامل حيث تزامن ذلك مع جائحة كورونا والقرار الذي اتخذه الرئيس بخصوص توقيف العاملات وفرض الحجر الصحي وخروج العمال في عطلة سنوية فقد تم استخدام أسلوب المعاينة.

#### 4- العينة، اختيارها وتحديدها:

بما أن الباحثة تسعى في هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف معينة، فقد استلزم ذلك استعمال طريقة العينة القصدية أو العمدية Proposive sample، وهي نوع من العينات غير العشوائية التي يكون الاختيار فيها على أساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة.

وعليه، فالباحث في مثل هذه الحالة يقدر حاجته إلى المعلومات ويختار عينة بما يحقق له غرضه<sup>1</sup>، حيث بلغت العينة في حجمها النهائي 30 عاملاً.

<sup>1</sup> - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 6، عمان، الأردن، 2001، ص 112.

ثانيا: عرض البيانات و تحليلها:

1- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (1): توزيع أفاد العينة حسب الجنس

الجنس	ك	%
ذكر	24	80.00
أنثى	06	20.00
المجموع	30	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1) أن اغلب المبحوثين ذكور بنسبة 80.00% تليها الاناث بنسبة 20.00% وهذا التفاوت في النسب راجع الى طبيعة العمل الممارس في المؤسسة والذي يقتضي بتوفير العنصر الذكوري على العنصر النسوي، كون طبيعة العمل يتطلب الجهد العضلي ن ويحتاج الى تكوين خاص لا يتوفر في الاناث

الجدول رقم (2): توزيع المبحوثين حسب السن

السن	ك	%
30-25	03	10.00
36-31	13	43.33
42-37	08	26.67
48-43	04	13.33
54-49	02	6.67
المجموع	30	100

يتضح من الجدول (02) أن أغلبية الموظفين يتمركزون في الفئة العمرية [36-31] سنة أي بنسبة 43.33%، وتليها الفئة العمرية من [42-37] سنة والمقدرة بـ 26.67% من خلال

هذه النسب يتضح أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب، باعتبارها الفئة المناسبة ولديها جهد ووعي، وتمتلك المؤهلات والشهادات العلمية والقدرة على التعامل وتقبل الأساليب الإدارية المعاصرة، فهي تمثل قوة عاملة وفعالة وتتميز بروح المبادرة والنشاط داخل المؤسسة أما فيما يخص أقل نسبة 67% والتمثلة في الفئة العمرية [49-54] سنة كون العمال الذين يصلون لهذه المرحلة العمرية أغلبهم يحيلون الى التقاعد.

#### الجدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
ثانوي	10	33.33
جامعي	20	66.67
شهادات اخرى	00	00
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أكبر نسبة مسجلة عند الفئة الجامعية بـ: 67.66% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال ذوي التأهيل الجامعي، مما يبين أن الاطار العمالي للمؤسسة هو إطار متعلم وذو كفاءة علمية، وهذا يوضح أن المؤسسة تستقطب الاطارات المتعلمة كون أنهم أكثر فهم ومعرفة علمية خاصة في ظل التطور التكنولوجي، وهذا لتضع أمامهم فرصة الاستفادة من قدراتهم التعليمية و العمل على تطويرها من أجل تحقيق الاهداف المنشودة.

#### الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	ك	%
دائم	30	100
مؤقت	00	00
المجموع	30	100

يبين الجدول رقم (04) أن كل المبحوثين يشغلون منصب عمل دائم، وهذا يعتبر حافز إيجابي واستقرار نفسي واجتماعي لأداء الاعمال الموكلة لهم بفعالية، ويرفع من الروح المعنوية ويحفزهم على العطاء ويساعدهم على تحمل كل أنواع الضغوط التي يتعرضون لها.

**الجدول رقم (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية**

الخبرة المهنية	ك	%
أقل من 5 سنوات	03	10.00
5-10 سنوات	14	46.67
11-16 سنة	05	16.67
أكثر من 16 سنة	08	26.66
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه تبين أن أعلى نسبة في الاقدمية هي 46.67% والتي تمثل من 5-10 سنوات، وتليها نسبة 26.66% سنة، أكثر من 16 سنة، ثم تليها 16.67% والتي تمثل 11-16 سنة، وأخيرا نجد نسبة 10.00% والتي تمثل أقل من 5 سنوات، وهذه النتيجة توضح أن أغلب العاملين لهم أقدمية مقبولة في هذه المؤسسة وهذا يدل على ان الموظفين يتمتعون بخبرة كافية في مجال عملهم، مما يؤهلهم لتقديم أفضل ما لديهم، ويجعلهم يطلعون على مختلف السياسات والميكانزمات التي تتبعها مؤسستهم لرفع كفاءتهم وبالتالي يقلل من تعرضهم لضغوط أثناء العمل.

## 2- بيانات خاصة بمصادر ضغوط العمل:

الجدول رقم (6): يوضح موقف العامل من الاعمال التي توكل إليه والتي تتطلب الانجاز في نفس الوقت

الحالات	ك	%
نعم	20	66.67
لا	10	33.33
المجموع	30	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (06) أن أغلبية المبحوثين والمقدرة بـ: 66.67% من حجم مجتمع البحث توكل لهم أعمال تتطلب الانجاز في نفس الوقت، وهذا راجع إلى ثقافة المنظمة وطبيعة الوظيفة وما يترتب عليهما من عبء العمل، وهو ما أشار إليه هيجان في نموذج بخصيص مصادر ضغوط العمل، فالعامل عندما يطلب منه القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت يفضل في اداء مهامه ويقع في القلق وتضارب الادوار، وقد يرجع ذلك الى قدراته المحدودة او مؤهلاته العلمية مما يؤدي الى عدم التكيف ويترتب عليه الشعور بالضغط، وقد صرحت نسبة 33.33% من المبحوثين بأنها لا تعاني من هذا المشكل، ويرجع ذلك الى أنه هناك تقسيم في الاعمال .

الجدول رقم (07): يوضح مدى تلقي العامل لتعليمات متعارضة من طرف أكثر من مسؤول

الحالات	ك	%
نعم	12	40.00
لا	18	60.00
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن 60.00% من المبحوثين لا تتلقى تعليمات متعارضة من طرف اكثر من مسؤول، وهذا يدل على أن المؤسسة حريصة على اتباع الهيكل



التنظيمي، وهناك توزيع محدد للمهام، مما ينتج عنه شعور بالارتياح والاستقرار في العمل، وهذا يدفع العامل إلى تقديم كل ما لديه من طاقات وقدرات وتركيز في العمل، وفي حين أن 40.00% صرحت بأنها تتلقى تعليمات متعارضة وهذا راجع إلى أن الفئة ليس لديها توزيع محدد للمهام بين الموظفين، ويترتب عليه الشعور بالضغط.

الجدول رقم (08): يوضح مدى تكليف الإدارة للعامل بمهام خارج نطاق عمله وعلى حساب

#### وقت عمله الرسمي

			الاحالات	ك	%
%	ك	الاحالات	نعم	19	63.33
100	19	تقوم بذلك			
00	00	ترفض القيام بذلك			
100		المجموع			
			لا	11	36.67
			المجموع	30	100

يبدو من خلال الجدول رقم (08) أن 63.33% من العمال تكلفهم الإدارة بمهام خارج نطاق وقت العمل الرسمي، وقد أكدت هذه الفئة بقيامها لهذه المهام الموكلة إليها، وهذا راجع إلى سوء التسيير في الإدارة، وعدم احترامها لأوقات العمل الرسمية واستغلالها للعمال، مما ينجم عنه توتر في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، مما يوقع المرؤوسين في ضغط، وهو ما أشارت إليه نظرية مارشال حيث أكد أن متغيرات بيئة العمل من علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين والتداخل الوظيفي في المهام والاعمال بين الافراد، يؤدي من دون شك الى احداث ضغوط لدى الافراد، كما صرحت 36.67% من العمال على عدم تكليف الإدارة لهم بهذه الاعمال، وهذا يدل على التزامها بطبيعة عمل المؤسسة .

**الجدول رقم (09): جدول يوضح مدى تكليف العامل بمهام أكثر من زملائه**

الحالات	ك	%
نعم	17	56.67
لا	13	43.33
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن 56.67% من العمال صرحوا بأنهم يكلفون بمهام أكثر من زملائهم، ويرجع ذلك إلى انعدام المساواة في توزيع المهام والوظائف، فهناك بعض الموظفين تكون أعباء العمل كثيرة لديهم، مما يؤثر على أدائهم ويخلق لديهم الضغوط التي تسبب في حالة القلق، وهو ما أشار إليه سيبلبرجر في نظريته حين اعتبر الضغط الناتج عن ضاغط معين يسبب حالة القلق. في حين نجد 43.33% من العمال صرحوا بأنهم لا يكلفون بمهام أكثر من زملائهم فالمسؤول عن هذه الفئة يعتمد على نظام العدل والمساواة في توزيع المهام بين عماله، مما يساهم ذلك في التقليل من الضغوط.

**الجدول رقم (10): جدول يوضح مدى تماشي العمل مع المهارات وطاقات العامل الشخصية:**

الحالات	ك	%
مهارتك	20	66.67
طاقاتك الشخصية	10	33.33
المجموع	30	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (10) أن أغلب المبحوثين اجابوا بان العمل يتماشى مع مهاراتهم بنسبة 66.67%، اما 33.33% صرحوا بأنه يتماشى مع طاقتهم الشخصية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ان المؤسسة تعتمد على اسلوب الفرد المناسب في الماكن المناسب

الجدول رقم (11): جدول يوضح مدى تناسب راتب العامل مع الجهد المبذول في عمله:

الحالات	ك	%
مناسب	08	26.67
مناسب نوعا ما	09	30.00
غير مناسب	13	43.33
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (11) أن اغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ: 43.33% صرحوا أن الراتب الذي يتقاضونه غير مناسب مع الجهد المبذول مما يؤدي إلى عدم تلبية الحاجات الضرورية لديهم، ويمكن رد ذلك إلى أن هذه الفئة لديهم العديد من المتطلبات التي لا تتوافق والاجر الضعيف، فماسلو يؤكد من خلال نظريته للحاجات والتي انطلق فيها من الحاجات الدنيا والتي سماها بالحاجات الفيزيولوجية ضرورية للبقاء على قيد الحياة اين يتم اشباع هذه الحاجات بالعمل الذي يوفر النقود، فكلما كان الاجر عليا يتم إشباعها بشكل كاف لكن إذا لم يتمكن العامل من إشباع الحاجات الاساسية تتشكل عنده ضغوط تؤثر على اداءه، وصرحت 30.00% بأن الراتب مناسب نوعا ما، في حين نجد 26.67% أجابوا بانه مناسب، ويرجع ذلك الى ان هذه الفئة ليست لديها العديد من المتطلبات.

الجدول رقم (12): جدول يوضح مدى استفادة العامل من حوافز بالمؤسسة:

			ال حالات	ك	%
ال حالات	ك	%	نعم	19	63.33
مادية	10	52.63			
معنوية	05	26.32			
كلاهما معا	04	21.05			
المجموع	30	100			
			لا	11	36.67
			المجموع	30	100

ما تمت ملاحظته في الجدول رقم (12) أن اغلب العمال أجابوا بأنهم استفادوا من الحوافز بالمؤسسة بنسبة 63.33%، إذا أن اغلب هذه الحوافز كانت مادية بنسبة 52.63%، تليها نسبة 26.32% والتي تمثل الحوافز المعنوية، واخيرا نجد نسبة 21.05% والتي تمثل المادية والمعنوية، وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على تحفيز عمالها من اجل تحقيق إنتاج أكثر والوصول الى الاهداف المنشودة، وفي هذا يقول تايلور في نظرية الادارة العلمية " إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الانتاج بمجهود وزمن معقولين، وان الحوافز المادية هي الاساس لحفز الافراد وزيادة الانتاج" 1، كون الحوافز المادية تعتبر من اكثر العوامل إثارة لدوافع الافراد في زيادة نشاطهم، ومن ثم التخفيف من شدة الضغوط التي تعرضون لها، اما باقي العمال والمقربين ب 36.67% أجابوا بأنهم لم يحصلوا على الحوافز في المؤسسة

الجدول رقم (13): جدول يوضح مدى توفير المؤسسة لظروف فيزيقية مناسبة لأداء العمال:

الحالات	ك	%
نعم	23	76.67
لا	07	23.33
المجموع	30	100

الحالات	ك	%
التخفيف من ضغط العمل	13	56.52
التمسك بالوظيفة	06	26.09
إتقان الوظيفة	04	17.39
أخرى تذكر	00	00
المجموع		100

يتضح من خلال الجدول رقم (13) بأن اغلب العمال اجابوا بأن مؤسستهم توفر لهم الظروف الفيزيقية المناسبة لأداء عملهم بنسبة 76.67%، وبأن توفيرها يساعدهم في التخفيف من الضغوط التي تعرضون لها في العمل بنسبة 56.52% كما نجد 26.09% من العمال اجابوا بأن توفيرها يساعدهم في التمسك بالوظيفة، في حين نجد نسبة 23.33% من المبحوثين صرحوا بأن هذه المؤسسة لا توفر لهم الظروف الفيزيقية المناسبة ومن خلال هذه النسب نستنتج بأن المؤسسة تحرص على توفير الظروف الملائمة للعمال، كون أن هذه الظروف تعتبر عاملا مؤثرا على كفاءة الافراد في العمل وتمسكهم به إلى حد كبير، أي كلما كانت ظروف العمل مناسبة كان استعداد الفرد أحسن، وتحفزه على الاستمرار وتقديم الأفضل

الجدول رقم (14): جدول يوضح موقف العامل من وضوح او غموض اجراءات العمل:

الحالات	ك	%
صعوبة الوظيفة في حد ذاتها	05	27.78
تداخلها مع الوظائف الاخرى	04	22.22
انعدام الدورات التكوين والتدرج	06	33.33
عدم اهتمام الادارة بك	03	16.67
أخرى تذكر	00	00
المجموع		100
المجموع	30	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) الذي يوضح أن الاغلبية من المبحوثين صرحت بأن اجراءات العمل غامضة حيث قدرت بـ 60.00%، ويرجع السبب في ذلك حسب أي المبحوثين إلى انعدام دورات التكوين والتدريب بنسبة 33.33%، كما قد صرحت 40.00% من العمال على اجراءات العمل واضحة، من خلال هذه النسب نستنتج ان المؤسسة تعاني من فوضى في التنظيم، وهذا راجع الى انعدام دورات التكوين والتدريب، فعلى الادارة أن تتبنى هذا الحافز لأنه يساعد العامل على الحصول على المعلومات والاتجاهات والمهارات الكافية لإنجاز مهامه وتطويرها بشكل يؤدي إلى تغيير سلوكه وادائه.

الجدول رقم 15: جدول يوضح مدى معاناة المؤسسة من فوضى في التنظيم حسب المبحوثين

الحالات	ك	%
نعم	18	60.00
لا	12	40.00
المجموع	30	100

الحالات	ك	%
بالقلق والاحباط	13	72.22
عادي لا تهتم بذلك	05	27.78
اخرى تذكر	00	00.00
المجموع		100

نستكشف من خلال الجدول رقم (15) أن 60.00% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعاني من فوضى في التنظيم، حيث أكد 72.22% من العمال بأن هذه الفوضى تجعل العامل يشعر بالقلق والاحباط، كما صرحت 40.00% من المبحوثين على أنها لا تعاني من هذه الفوضى، من خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على هيكل تنظيمي جيد، وبالتالي ليس هناك تحديد للمهام وتوزيع عادل للأدوار، وتداخل الوظائف مع بعضها، وهذا ما جعلها تعاني من فوضى في التنظيم، ويكون سبب في نفسي الضغوط.

3- بيانات خاصة بمدى مساهمة الحوافز المادية في التخفيف من الضغوط العمل:  
الجدول رقم (16) جدول يوضح مدى تقديم المؤسسة لزيادة في الاجور تشير المعطيات الواردة

			ال حالات	ك	%
ال حالات	ك	%	نعم	19	63.33
نعم	13	68.42			
لا	06	31.58			
المجموع		100			
			لا	11	36.67
			المجموع	30	100

في الجدول رقم ( 16) بأن المؤسسة تمنح زيادة في الاجور وقد أكد هذا 63.33% من المبحوثين، كما قد صرح 68.42% من العمال على أنهم استفادوا من هذه الزيادة، في حين نجد 36.67% من العمال لم يستفيدوا من هذه الزيادة، من خلال هذه النسب يتضح بأن أغلب المبحوثين استفادوا من الزيادة في الاجر، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بمجهودات عمالها، مما يساهم في التخفيف من الضغوط التي يتعرضون لها، وتجعل العامل يشعر بالاستقرار في العمل، وهذا ما اكدته دراسة برجي ابتسام بعنوان " دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي " حيث توصلت الى ان الحوافز المادية تحقق ارتفاع في الروح المعنوية وشعور العامل بالاستقرار في الوظيفة.



الجدول رقم ( 17 ) جدول يوضح مدى تقديم المؤسسة للعامل وعائلته خدمات طبية:

			الاحالات	ك	%
الاحالات	ك	%	نعم	22	73.33
نعم	16	72.73			
لا	06	27.27			
المجموع	24	100	لا	8	26.67
			المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 73.33% من العمال اجابوا بان المؤسسة توفر خدمات طبية لهم ولعائلتهم، ونجد نسبة 72.73% من المبحوثين صرحوا بأن توفير هذه الخدمات يساعدهم على تحمل كل انواع ضغوط العمل التي تعرضون لها، وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل من أجل المحافظة على صحة عمالها من خلال توفيرها للخدمات الطبية، كون أن العامل يفكر دائما بممارسة نشاطه، وهو في كامل قواه العقلية والجسدية، أي بعيدا عن الضغوطات والامراض لكي لا يؤثر على جهده لذا فاهتمام الادارة بصحة عمالها له وزن كبير إذ يساهم في زيادة ثقتهم بمؤسستهم ، وتساعدهم على تحمل وتجاوز كل الضغوطات.

الجدول رقم (18): جدول يوضح مدى توفير المؤسسة مواصلات للعامل للتنقل الى العمل

			ال حالات	ك	%
ال حالات	ك	%	نعم	18	60.00
نعم	12	66.67			
لا	06	33.33			
المجموع	18	100			
			لا	12	40.00
			المجموع	30	100

يبدو من خلال الجدول رقم (18) بأن أغلب عمال المؤسسة توفر لهم مواصلات للتنقل إلى العمل بنسبة 60.00%، وبأن توفيرها يساهم في رغبتهم بالاستقرار في العمل بنسبة 66.67%، أما بنسبة 40.00% أجابوا بأنهم لا توفر لهم المواصلات، من خلال هذه النسب نستنتج بأن المؤسسة تحرص على توفير مواصلات النقل إلى العمل، كون أن توفيرها له آثار مختلفة على العمال، كتخفيف عبء النفقات، تسهيل طريق التنقل إلى العمل اليومية، وتحسين الرفاهية المادية والمعنوية لهم، وبالتالي سيتحفزون للعمل، مما يساهم في زيادة رغبتهم بالبقاء والاستقرار والتغلب على الضغوط التي يتعرضون لها .

الجدول ( 19 ): جدول يوضح مدى تأثير منح المكافآت للعمال على التقليل من الشعور

بالضغط أثناء:

ال حالات	ك	%
نعم	30	100
لا	00	.00.00
المجموع	30	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (19) أن كل المبحوثين أي بنسبة 100% يرون أن منح المكافآت يقلل من الضغط أثناء العمل، وهذا يدل على أن المكافآت هي من بين اهم العناصر الاساسية التي تؤثر على سلوكيات وتصرفات الافراد، وهذا ما اكدته دراسة سمية ترشة بعنوان "دور الحوافز في تحسين اداء المؤسسة العمومية " حيث توصلت الى ان الحوافز المادية من شأنها ان تؤثر على سلوك العاملين، كما انها تساهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي، ولذا يتوجب على الادارة ان تتبنى نظام الحوافز المادية لأنه الاسلوب الذي يتم استخدامه بهدف الحصول على عمل جيد من قبل العاملين، كما تساعدهم في مواجهة الضغوط التي يتعرضون لها أثناء العمل .

#### 1- بيانات خاصة بمدى مساهمة الحوافز المعنوية في التخفيف من ضغوط العمل.

الجدول (20): جدول يوضح مدى قيام الرئيس بتحفيز وتشجيع العامل عند أدائه عمل متميز:

الحالات	ك	%
نعم	17	56.67
لا	13	43.33
المجموع	30	100

الحالات	ك	%
الزيادة في العمل والنتاج أكثر	07	41.18
ارتفاع روحك المعنوية	05	29.41
تجاوز كل الصعوبات والعراقيل	05	29.41
اخرى تذكر	00	00
المجموع	17	100

يبدو من خلال الجدول رقم (20) أن 56.67% من المبحوثين يحفزهم رئيسهم ويشجعهم عند اداء عمل متميز ولقد أكد المبحوثين بنسبة 41.18% بأن هذا التحفيز يدفعهم أكثر الى العمل والانتاج، وهذا يدل على ان الحوافز المعنوية لها دور في تحسين أداء العامل وبالتالي

شعوره بالارتياح والاستقرار في العمل، فكما كانت هناك حوافز معنوية وتشجيعات ترفع الروح المعنوية ويزيد ولاء العامل للمنظمة، وهو ما توصل اليه دوجلاس ماك جريجو في نظريه "y" بان للانسان حاجات متعددة ويجب على الادارة ايجاد المناخ الملائم لاشباعها حتى يستطيع الفرد العمل براحة نفسية ويحقق اهدافه المنظمة، وذلك باعطاء العاملين الفرص وتشجيعهم واتاحة فرص التقدم<sup>1</sup>.

الجدول (21): جدول يوضح مدى قيام المؤسسة باعطاء منحة تكملة الدراسة لتحسين مستوى

#### العامل

الحالات	ك	%
نعم	00	00
لا	30	100
المجموع	30	100

ما تمت ملاحظته من خلال الجدول رقم (21) ان كل المبحوثين لم تمنح لهم منحة تكملة الدراسة، ويعود ذلك الى عدم تقديم المؤسسة فيجب ان تعمل المؤسسة على توفيرها ما أمكن ذلك وعدم تجاهلها نهائيا نظرا لتأثيرها الخاص في التقليل من الضغوط وتنقيف العمال، فهذه الخدمة بمثابة المشجع والمحفز لهم.

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص131.

الجدول (22): جدول يوضح مدى منح المؤسسة لشهادات تقدير وعرفان للعامل عند قيامه بعمل متميز.

			ال حالات	ك	%
ال حالات	ك	%	نعم	07	23.33
نعم	07	100			
لا	00	00			
المجموع	07	100	لا	23	76.67
المجموع	30	100			

يبدو من خلال الجدول رقم (22) ان 76.67% من العمال لا تمنح لهم شهادات التقدير والعرفان عند القيام بعمل متميز في حين نجد 23.33% من المبحوثين تمنح لهم هذه الشهادات، حيث أكدوا بانها تساعدهم على تحمل كل الصعوبات التي تواجههم، في ضوء هاته النسب نجد ان المؤسسة لا تقوم بتحفيز عمالها، مما ينعكس على ادائهم ونتاجهم، فالعامل عند قيامه بعمل جيد يتوقع ان ينال التقدير مقابل الجهد المبذول، ولكن اذا لم يتحصل العامل على التقدير المناسب فان ذلك تما ينعكس على معنوياته وبالتالي على ادائه ونتاجيته مما يزيد من الضغوط وهذا ما توصلت اليه نظرية التوقع والتفضيل حيث اكد لفكتور فروم ان الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين يعود عليه نتائجه بأكثر نفع او بأكثر قيمة.

**الجدول (23) جدول يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمشاكل العمال وشعورهم بمكانتهم بالمؤسسة.**

الحالات	ك	%
نعم	25	83.33
لا	05	16.67
المجموع	30	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (23) ان أكثر من نصف أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 83.33% أجابوا بان الرئيس يهتم بمشاكلهم، وهذا الحافز المعنوي له تأثير كبير على نفسية العامل، فعند حصول العامل على هذا النوع من الاهتمام يساهم في شعوره بمكانته داخل مؤسسته، مما يقلل احساسه بالضغط أثناء العمل، اذ ان العلاقات الانسانية بين الرئيس والمرؤوس تساهم في رفع الحاجز وخلق التفاعل الايجابي والبناء بين الطرفين وخفض الضغوطات.

**الجدول (24): جدول يوضح مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العمال بخصوص شؤون العمل.**

الحالات	ك	%
نعم	20	66.67
	00	0
	20	100
لا	10	33.33
المجموع	30	100

يبدو من خلال الجدول رقم (24) ان اغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم 66.67% صرحوا بان الادارة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم بخصوص شؤون العمل، وفي نفس السياق أكد المبحوثين ان هذا يشعرهم بمكانتهم واهميتهم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما يجعل القرار المتخذ أكثر ثبات وقبول لدى العمال، فيقومون بعمله بحماس شديد ورغبة صادقة ومن جهة أخرى فالمشاركة تؤدي الى تعزيز الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم وترفع من الروح المعنوية، واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات التي اكدها ماسلو في نظريته للحاجات، كما أن إلتون مايو أوضح في نظريته أن انتاجية العمال تتردد طرديا مع فرص مشاركته.

2- بيانات خاصة بنظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة للتخفيف من ضغوط العمل.

الجدول (25) جدول يوضح مدى اعتماد المؤسسة على نظام الترقية والتدرج في الوظيفة.

الحالات	ك	%
الرفع من مستوى أدائك	06	33.33
الرفع من روحك المعنوية	04	22.24
التخفيف من الشعور بالضغط أثناء العمل	08	44.42
أخرى تذكر	0	0
المجموع	18	100
لا	12	40
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (25) بان اغلب العمال أجابوا بان المؤسسة تعتمد على نظام الترقية والتدرج في الوظيفة والمتمثلة نسبتهم بـ 60%، ولقد صرحوا بان هذا النظام يساهم في التخفيف من

الشعور بالضغط أثناء العمل بنسبة 44.42% وكذلك يرفع من مستوى الاداء بنسبة 33.34%، من خلال هذه النسب نستنتج أن ادارة المؤسسة تعمل على تحفيز عمالها عن طريق ترقيةهم فهي من أكثر العوامل المحفزة للعامل، فكل عامل يطمح للحصول على هذه الفرصة خلال حياته الوظيفية، اذ تعمل على جعل العمال اكثر انضباط والتزام بعملهم، كون ان الترقية مقترنة بزيادة الواجبات والمسؤوليات.

#### الجدول (26): جدول يوضح مدى تقديم المؤسسة للعمال منح المردودية.

الحالات	ك	%
نعم	26	86.67
لا	4	13.33
المجموع	30	100

نستكشف من خلال الجدول رقم (26) ان معظم أفراد العينة والمقدرة بسببتهم بـ 86.76% قد استفادوا من منح المردودية وهذا يدل على المؤسسة تعتمد على نظام المردودية من أجل تحفيز عمالها وتشجيعهم على العمل، فالتحفيز الجيد والفعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى، وأيضا على عمالها بالدرجة الثانية كون المال من الركائز الأساسية في حياة الفرد المعاصر وهذا ما أكده دوجلاس ماك جريجور في نظريته "X" التقليدية بان المزايا المادية اهم حوافز العمل.

#### الجدول (27) جدول يوضح مدى توزيع منح المردودية على أساس المجهودات المبذولة في العمل.

الحالات	ك	%
نعم	14	46.67
لا	16	53.33
المجموع	30	100



تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (27) أن 53.33% من المبحوثين يرون أن توزيع منح المردودية لا تكون على أساس المجهودات المبذولة في العمل، وهذا يجعلها لا تؤدي الغرض المرجو منها، لأنها لا تتسم بالعدالة والمصداقية، وتدخل فيها الأهواء الشخصية، كما أن 47.67% من المبحوثين يرون بأنها توزع على أساس المجهودات المبذولة في العمل، وهذا راجع الى أن المسؤول على هذه الفئة يراعي معايير أسس منح المردودية والمتمثلة في استعدادات الموظف وكيفية ادائه للخدمة وكذلك يلوكة في المصلحة ن وهو ما أشارت اليه دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي" حيث توصلت الى أن الحافز المقدم للموظفين من اجراء ادائهم لأعمالهم يتحقق وفقا للجدارة والمثابرة في العمل.

#### الجدول (28): جدول يوضح كيفية توزيع منح المردودية.

الحالات	ك	%
كل شهر	13	43.34
كل 3 أشهر	07	23.34
كل 6 أشهر	0	0
أخرى تذكر	10	33.32
المجموع	30	100

ما تمت ملاحظته من خلال الجدول رقم (29) أن 43.34% من العمال توزع منح المردودية عليهم كل شهر، ونسبة 33.33% توزع عليهم كل سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على منح المردودية باعتبارها نوع من انواع التحفيز وتجعل الموظف يقوم بعمله على أحسن وجه.

**الجدول (29) جدول يوضح مدى قيام المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال.**

الحالات	ك	%
نعم	26	86.67
لا	04	13.33
المجموع	30	100

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن اغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 86.67% صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتوزيع الأرباح بين العمال، وهذا ان دل على شيء انما يدل على مدى انتهاج المؤسسة لهذه السياسة من أجل جذب واستقطاب اليد العاملة المؤهلة، وان هذه الأرباح الموزعة تؤثر على قيمة وسمعة المؤسسة.

**الجدول (30): جدول يوضح مدى استفادة العمال من الأرباح التي توزعها المؤسسة.**

الحالات	ك	%
نعم	30	100
لا	0	0
المجموع	30	100

تشير معطيات الجدول رقم (30) ان كل أفراد العينة قد استفادوا من الأرباح التي توزعها المؤسسة مما كان له الأثر المباشر على نفسية العمال مما أدى ارتفاع روح الابداع والابتكار لديهم.

الجدول (31): جدول يوضح مدى قيام المؤسسة بتقديم تعويضات عن حوادث العمل.

الحالات	ك	%
نعم	30	100
لا	0	0
المجموع	30	100

ما تمت ملاحظته في الجدول رقم (31) ان كل افراد العينة صرحوا بان المؤسسة تقوم بتقديم تعويضات عن حوادث العمل وهذا يدل على ان المؤسسة حريصة كل الحرص على حماية حقوق عمالها وبالتالي زيادة قدرتهم على الانتاج والابداع دون خوف من الحوادث المهنية مما ينتج عنه العمل بأرباحية بسبب التخفيف من ضغوط العمل.

الجدول (32): جدول يوضح مدى تعاقد المؤسسة مع الضمان الاجتماعي.

الحالات	ك	%
نعم	18	60
	12	40
	30	100
لا	0	0
المجموع	30	100

تشير معطيات الجدول رقم (32) أن كل المبحوثين صرحوا بان المؤسسة متعاقدة مع الضمان الاجتماعي حيث اكدت نسبة 60% أن هذا التعاقد يجعلهم يتمسكون بالوظيفة ويتحملون كل الضغوط وفي ضوء هذه النسب نستنتج بان المؤسسة تقوم بمنح عمالها هذا الحافز من أجل

زيادة شعورهم بالثقة في مؤسستهم وانها لا تتخلى عنهم في حالة مرضهم وفي حالة تقاعدهم كون ان العامل دائما يفكر في أن يمارس عمله وهو مطمئن جسديا ومعنويا.

**الجدول (33): جدول يوضح عوامل التحفيز المفضلة لدى العمال.**

الحالات	ك	%
الزيادة في الاجور	08	26.67
التكوين والتدريب	02	6.67
توفير وسائل النقل	03	10
تحسين ظروف العمل	03	10
توفير سكن وظيفي	07	23.33
التحفيز المعنوي	07	23.33
أخرى تذكر	00	00
المجموع	30	100

ما تمت ملاحظته من الجدول رقم (33) ان اغلب المبحوثين فضلوا الحوافز المادية والمتمثلة في زيادة في الاجور بنسبة 26.67% في حين نجد نسبة 23.33% قد تشارك فيها حافزي توفير السكن الوظيفي والحوافز المعنوية، لذا يتوجب على المؤسسة ان تتبنى نظام حوافز فعال قوامه رغبات واختيارات العمال.

الجدول (34): جدول يوضح دور الحوافز في التخفيف من ضغوط العمل من وجهة نظر العمال.

الحالات	ك	%
الحوافز خاصة المادية هي الأساس في العمل	01	3.33
الحوافز تحسن ظروف العامل المادية وهي مهمة	03	10.00
توفير الحوافز يدفع العامل الى الابداع وتجاهل الضغوطات	15	50.00
الزيادة في الاجر تجعل العامل يتحمل الضغوطات	08	28.67
الحوافز تشجع العامل على حسن الأداء	03	10.00
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن 50% من المبحوثين يرون أن توفير الحوافز يدفع العامل الى الابداع وتجاهل الضغوطات كما ان 26.67% منهم يرون أن الزيادة في الاجر يجعل العامل يتحمل الضغوطات وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على اهمية الحوافز بأنواعها على التخفيف من ضغوط العمل.

## 1- نتائج عينة الدراسة:

أظهرت نتائج عينة الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على الجنس الذكري، من فئة الشباب، حاملي الشهادات الجامعية، ويشغلون منصب عمل دائم، يتمتعون بخبرة مهينة كافية.

## 2- نتائج الفرضية الأولى:

- مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها عمال مؤسسة ناتجة عن عبء العمل، نظام الاجور والحوافز، والهيكلة التنظيمي.

العمال في مؤسسة سونلغاز يعانون من كثرة المهام المسندة إليهم، وهذا يؤثر على ادائهم و يخلق لديهم الضغوط، فالمؤسسة لا تعتمد على نظام العدل و المساواة في توزيع المهام والادوار بين عمالها، وهو ما يؤثر على إنخفاض الروح المعنوية لديهم، فغياب العدالة التنظيمية يؤثر على نفسية الافراد، وسوء توزيع الافراد ينجر عنه ضعف في قدرات الفرد وعدم قردته على تأدية مهامه بسبب عبئ العمل الزائد، كما انا العمال في مؤسسة سونلغاز غير راضون على الأجر، فهو لا يلبي احتياجاتهم، فإذا لم يتمكن العمال من إشباع حاجياتهم الاساسية فذلك يشكل لديهم الشعور بالضغط. كما ان المؤسسة تعاني في مفوضة في التنظيم وكذلك إجراءات العمل غير واضحة وهذا ما يجعل الموظفين في حالة قلق. و بالتالي الفرضية الاولى محققة.

## 3- نتائج الفرضية الثانية:

تساهم الحوافز المادية في تخفيف من ضغوط العمل تمنح مؤسسة سونلغاز زيادة في الاجور لعمالها، مما تساهم هذه الزيادة في التخفيف من الضغوط التي يتعرضون لها، كما أنها توفر خدمات طبية، وهذا يساعد العمال على تحمل كل انواع الضغوط التي يتعرضون لها. فالمؤسسة تعتمد على خدمة توصيل عمالها الى العمل، مما يقلل من عبء النفقات ويساهم في زيادة رغبتهم بالاستقرار في عملهم حيث يرى عمالها أن تقديم المكافآت يقلل الشعور بالضغط أثناء العمل. وبالتالي الفرضية الثانية محققة.

## 4- نتائج الفرضية الثالثة:

تساهم الحوافز المعنوية في التخفيف من ضغوط العمل

يتلقى عمال مؤسسة سونلغاز تشجيعات وتحفيزات عند أداء عمل متميز من قبل رؤسائهم ، كما أن المؤسسة تهتم بمشاكل عمالها، فهذا الحافز يساهم في شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة ، فهي تعتمد على سياسة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، مما يرفع من الروح المعنوية لديهم، ويخفف من الضغوط التي يتعرضون لها، حيث يرى عمالها أن توفير الحوافز المعنوية تساعدهم على تحمل كل الصعوبات والتقليل من الضغوطات. وبالتالي الفرضية الثالثة محققة.

#### 5- نتائج الفرضية الرابعة:

تتبع المؤسسة نظام حوافز فعال للتخفيف من ضغوط العمل تعتمد مؤسسة سونلغاز على نظام الترقيّة والتدرج في الوظيفة، هذا النظام يساهم في التخفيف من الشعور بالضغط أثناء العمل ، وتعتمد أيضا على نظام المردودية، وتوزع الارباح بين عمالها، من اجل تحفيزهم وتشجيعهم على العمل، والتغلب على الصعوبات والضغوطات، وكذلك تعتمد مؤسسة سونلغاز على نظام التعويضي عن حوادث العمل، وتعاقدها مع الضمان الاجتماعي، فهذه الحوافز تساعد العمال في التغلب على كل انواع الضغوط التي تواجههم أثناء العمل ، كما أن عمال مؤسسة سونلغاز يفضلون الحوافز المادية والمتمثلة في الزيادة في الاجور. وبالتالي الفرضية الرابعة محققة.

#### النتائج العامة

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- 1- كشفت نتائج الدراسة أن كثرة المهام، وسوء توزيعها، وتداخل الوظائف مع بعضها يشكل لدى الموظفين حالة قلق وتوتر، مما ينعكس على ادائهم.
- 2- يعتبر متغير الأجر العامل الأكثر تأثيرا في حدوث ضغوط العمل لدى العمال، لعدم تناسبه مع المتطلبات الضرورية.
- 3- تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المادية كأسلوب للتخفيف من الضغوط التي يتعرض لها عمالها، فهي تقدم خدمات مختلفة والمتمثلة في: خدمات طبية، خدمة التوصيل، التعويض عن

حوادث العمل، متعاقدة مع الضمان الاجتماعي، توزيع الأرباح بين الموظفين، الترقية، التدرج في الوظيفة، بالإضافة إلى منح المردودية التي توزع كل شهر.

4- تولي المؤسسة اهتماماً بمشاكل عمالها، كما تعتمد على سياسة مشاركتهم في اتخاذ القرارات بشؤون العمل، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، وشعورهم بمكانتهم داخل المنظمة، والاستقرار في الوظيفة والتغلب على الضغوطات.

5- سوء تسيير المؤسسة للحوافز المعنوية فهي لا تقدم شهادات التقدير للعمال عند أداء عمل متميز، مما يولد لهم الضغوط.

6- توصلت الدراسة إلى الدور المهم الذي يلعبه نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي في التأثير على الموارد البشرية، حيث أنه أداة فعالة في تحريك وإثارة دافعيتهم لبذل جهد أكبر وزيادة طاقتهم اتجاه عملهم، ومواجهة كل الضغوط، مما ينعكس على المورد البشري من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى.

#### المقترحات والتوصيات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة، وباعتبار أن لمنظومة الحوافز دور كبير في التخفيف من ضغوط العمل، يمكن تقديم جملة من المقترحات والتوصيات التي يتوجب على مؤسسة سونلغاز التحلي بها، نذكر منها:

1- يجب الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه من خلال توفير متطلباته وحاجياته المختلفة.  
2- عدم إعطاء أهمية لحافز على حافز آخر وعدم التفريق بين الحوافز بكل أنواعها فهي تكمل بعضها.

3- فرض نظام رقابة ونشاط الافراد في توزيع منح المردودية.

4- الاهتمام بالجوانب المعنوية للعمال ورفع روحهم المعنوية.

5- توضيح إجراءات العمل للعمال، ووضع هيكل تنظيمي يتماشى مع قدرات العمال.

6- ضرورة التوفيق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.

7- مراعاة توزيع المهام والاعمال بشكل عادل ومناسب وعلى حسب التخصص.

8- عقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والتعرف على انشغالات الموظفين



9- توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية بين الموظفين

10- تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين لتقليل الضغوطات التي يتعرضون لها.

### خلاصة:

من خلال ما سبق نكون قد حاولنا الإلمام بالجانب الميداني للدراسة، حيث تطرقنا فيه الى الاجراءات المنهجية المتعلقة به، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ثم تطرقنا للجوانب المختلفة للدراسة والمتمثلة في ميدان الدراسة بجميع جوانبه، المكاني والزمني والبشري، ثم العينة وكيفية اختيارها.

تعرضنا بعدها الى ادوات جمع البيانات المختلفة، ثم عملية معالجتها، وفي الاخير تم الحصول على نتائج الدراسة وتقديم بعض المقترحات التي تخدم مصلحة المؤسسة والتي يمكن ان تفيدها بعض المقترحات التي تخدم مصلحة المؤسسة والتي يمكن ان تفيدها للوصول الى اهدافها سواء على المدى القريب او البعيد.

خاتمة

**خاتمة:**

تعتبر بيئة العمل واحدة من العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المنظمات لتحقيقها لأهدافها وأهداف أفرادها، وباعتبار الفرد أحد أهم ركائزها فهو معرض من خلال تفاعلاته وعلاقته التنظيمية إلى العديد من الضغوطات التي تؤثر على خفض معنوياته وتزيد من حدة القلق والتوتر لديه.

ويعتبر ضغوط العمل من أهم المشكلات التي يتعرض لها الفرد داخل بيئة العمل، نتيجة كثرة المهام والأدوار الموكلة له، بالإضافة إلى عدم تناسب الأجر مع جهده في العمل وغموض إجراءات العمل كلها عوامل تؤثر على أداءه لعمله وتزيد من حدة التوتر والقلق.

ومن خلال متابعة هذه الدراسة اتضح جليا أن الحوافز تساهم بشكل كبير من تقليل ضغوط العمل، وذلك لتلبية احتياجات العمال ومتطلباتهم المادية والمعنوية، مما يساعدهم على تحمل الضغوطات المختلفة التي تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم من خلال رفعها لروح المعنوية لهم، وبطبيعة الحال ذلك يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل الوصول بمؤسستهم لبلوغ أهدافها.

وفي الأخير يمكننا القول أن هذه الدراسة لموضوع الحوافز وضغوط العمل ماهية إلا غيض من فيض، نظرا لتعدد مشاريعه وعمقه، وتداخل أبعاده خاصة السوسولوجية والنفسية والاقتصادية فهو الآن خاتمة لدراسات سابقة وفي نفس الوقت بداية لدراسات لاحقة فالبحث العلمي لا يتوقف أبدا.

قائمة المصادر

والمراجع

## الكتب:

- 1- أحمد ماهر، ابني مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، مصر، 2005.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط6، الاسكندرية، 1998.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1986.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، . الاسكندرية، 2003.
- 5- أحمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010.
- 6- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري - علاقة العمل الفردية.
- 7- براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الافراد، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
- 8- بشير يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار اليازية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 9- حاتم محمد أحمد قصاص، تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشري، الأكاديمية العربية الدولية، 2017.
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي: دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، دون تاريخ نشر.
- 11- حسين حريم، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 12- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 2، العراق، 2005.
- 13- خالد عيادة عليجات، ضغوطات العمل وأثرها على الاداء، دار الخليج، عمان، الاردن، 2010.
- 14- داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.

- 15- زاهد محمد ديربي، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 16- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ط 2، دون بلد، 1998.
- 17- شعبان علي الحسين السيسي، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
- 18- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 19- صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 20- طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 21- عادل حرحوش، وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 22- عادل مختار الهواري، حسن عيد، مريم أحمد مصطفى، قضايا التغيير والتنمية الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الأزرايطية، مصر، 1988.
- 23- عباس محمود عوض، حوادث العمل ضوء علم النفس، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985.
- 24- عباس، سيهله محمد: إدارة الموارد الاستراتيجية، مدخل إستراتيجي، جار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 25- عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل لمنهج شامل لدراسة الضغوط مصادرها نتائجها وكيفية ادارتها، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1998.
- 26- عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 27- عصام حسن احمد، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار  
الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 28- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع،  
الأردن، 2010.
- 29- علي عبد الرزاق، السيد عبد العاطي السيد، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية،  
مصر، 2007.
- 30- عمار كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث - نماذج ونظريات-، المجلد  
الثاني، جامعة قايروس، بنغازي- ليبيا، 1995.
- 31- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، مصر، .
- 32- فاروق عبدة فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،  
دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2005.
- 33- فايز جمعة صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،  
الأردن، 2008.
- 34- فوزي عبد الخالق، علي احسان شوكت، طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية  
الاسكندرية، 2014.
- 35- قاسم علوان ونجوى أحميد، إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر  
والتوزيع، الأردن، 2009.
- 36- ماجد عبد المهدي، خالد عبد الوهاب: مبادئ علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع،  
عمان، 2013.
- 37- مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصحة وعلاقتها بالطب السلوكي، دار المعرفة  
الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ..
- 38- محد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998.
- 39- محمد الخضري، الضغوط الإدارية (الظاهرة، الأسباب، العلاج)، مكتبة مدبولي، مصر،  
1991.



- 40- محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 41- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013.
- 42- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 43- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 44- محمد قاسم عبد الله، مدخل الى الصحة النفسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط2، عمان، الأردن، 2008.
- 45- محمد: اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 46- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 47- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- 48- محمود معين وآخرون، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامدي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 49- معين محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 50- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار مجد لاوي، دون بلد نشر، 1994.
- 51- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرمز للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1993.

- 52- نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978.
- 53- نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978.
- 54- هارون توفيق الرشيد، الضغوط النفسية طبيعتها ونظرياتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1999.
- 55- وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم الوظائف والاستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 56- يعقوب حسين نشوان، جميل نشوان: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2004.
- القواميس المعاجم:**
- 57- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العامة وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1982
- 58- أحمد مختار عامر، معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد الأول، عالم المكتبات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 59- حسن شحاته، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية النفسية، الدار المصرية اللبنانية لبنان، 2003.
- 60- روبرت بورون وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
- 61- لطفي الشريني،، موسوعة شرح المصطلحات النفسية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 2001.
- 62- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1997.

## المذكرات:

- 63- أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، تقييم أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية فلسطين، التقنية 2016.
- 64- أحمد محمود خالد الحلبي، أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في البنوك الاسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011.
- 65- برجى ابتسام، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 66- بن خيرة عبد الرحمن، بن دراج عبد الله، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة، رسالة ماستر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.
- 67- حمدي فهيمة، أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية، رسالة ماستر، جامعة أم البواقي، 2010.
- 68- سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015.
- 69- عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى اعوان الحماية المدنية، رسالة ماستر، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 70- علي محمد بن سليمان النوشان، ضغوط وآثارها على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 71- عيسى إبراهيم المعاشر، أثر ضغوط العامل على أداء العاملين، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 72- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على اداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009.

مبارك بن فالح مبارك الدوسري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

73- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، **أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين**، أطروحة ماجستير، منشورة، تخصص إدارة الأعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاغن، الدنمارك، 2012.

74- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، **تقييم لأثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، 2010.

مجلات:

75- جاد الله محمود فؤاد، **أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين**، مجلة التنمية الإدارية، العدد 5

76- سالم إيناس عبد الفتاح ونجيب محمد محمود، **ضغوط الحياة وعلاقتها بالاعراض السيكلوماتية**، مجلة دراسات نفسية، العدد 03، المجلد الثاني عشر، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، 2002م .

77- عبد الوهاب شمام، **دراسة حول الخصوصية والتحويلات الهيكلية لاقتصاد الجزائر**، مجلة العلوم الانسانية، رقم 08، 1997، منشورات جامعة قسنطينة.

المواقع الإلكترونية:

78- عزي محسن، **النظريات الإدارية: نظرية الانصاف** [www.manhal.net](http://www.manhal.net) 20-07-2020 على الساعة 11:15.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة مقابلة حول:

## دور الحوافز في التخفيف من ضغوط العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قالمة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:  
حواسة جمال

من إعداد الطالبة:  
براحلية سارة

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الحوافز في التخفيف من ضغوط العمل، لذا يُرجى الإجابة بصراحة وصدق وبدقة وموضوعية على هذه الأسئلة لما فيه خير للعلم والمجتمع، وحتى لا تضيع الجهود المبذولة في هذا البحث هدرًا. مع العلم أن المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

مع شكرنا وتقديرنا على تعاونكم معنا

2020/2019

## أولاً- بيانات أولية:

1- الجنس: ذكر  أنثى 

2- السن:.....

3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي 

شهادات أخرى.....

4- الوضعية المهنية: دائم مؤقت 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-16 سنة أكثر من 16 سنة ثانياً- بيانات خاصة بمصادر ضغوط العمل: 

6- هل توكل لك أعمال تتطلب الانجاز في نفس الوقت؟

نعم  لا 

7- هل تتلقى تعليمات متعارضة من طرف أكثر من مسؤول؟

نعم  لا 

8- هل تكلفك الإدارة بمهام خارج نطاق عملك وعلى حساب وقت عملك الرسمي؟

نعم  لا 

◀ إذا كانت الإجابة بنعم هل؟

تقوم بذلك  ترفض القيام بذلك 

9- هل يتم تكليفك بمهام أكثر من زملائك في العمل؟

نعم  لا 

10- هل يتمشى العمل الذي أسند إليك مع؟

مهارتك  طاقاتك الشخصية 

11- هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مقابل الجهد المبذول في العمل؟

مناسب  مناسب نوعاً ما  غير مناسب

12- هل سبق وأن استفدت من حوافز المؤسسة؟

نعم  لا

◀ في حالة الإجابة بنعم، هل كانت هذه الحوافز؟

مادية  معنوية  كلاهما معاً

13- هل توفر المؤسسة ظروف فيزيقية مناسبة (إضاءة، تهوية...) لأداء عملك؟

نعم  لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم، هل يساعدك ذلك في؟

التخفيف من ضغط العمل

التمسك بالوظيفة

إتقان الوظيفة

..... أخرى تذكر

14- هل تبدو لك إجراءات العمل؟

واضحة  غامضة

◀ إذا كانت هذه الإجراءات غامضة هل يعود ذلك إلى؟

صعوبة الوظيفة في حد ذاتها

تداخلها مع الوظائف الأخرى

انعدام دورات التكوين والتدريب

عدم اهتمام الإدارة بذلك

..... أخرى تذكر

15- هل مؤسستكم تعاني من فوضى في التنظيم؟

نعم  لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم هل يشعرك ذلك؟

بالقلق والإحباط

عادي لا تهم بذلك

..... أخرى تذكر



ثالثاً- بيانات خاصة بمدى مساهمة الحوافز المادية في التخفيف من ضغوط العمل:

16- هل تمنح مؤسستكم زيادة في الأجور ؟

نعم  لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم، هل سبق لك وأن استفدت من هذه الزيادة ؟

نعم  لا

17- هل تقدم المؤسسة لك وللعائلة خدمات طبية ؟

نعم  لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذا يساعدك على تحمل كل أنواع ضغوط العمل التي تتعرض لها ؟

نعم  لا

18- هل توفر لك المؤسسة مواصلات للتنقل إلى العمل ؟

نعم  لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم، هل يساهم هذا في رغبتك بالاستقرار في العمل ؟

نعم  لا

19- هل ترى أن منح المكافآت يقلل من الشعور بالضغط أثناء العمل ؟

نعم  لا

رابعاً- بيانات خاصة بمدى مساهمة الحوافز المعنوية في التخفيف من ضغوط العمل

20- هل يقوم رئيسك بتحفيزك وتشجيعك عند أداء عمل متميز ؟

نعم  لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم، هل يدفعك ذلك إلى ؟

الزيادة في العمل والانتاج أكثر

ارتفاع روحك المعنوية

تجاوز كل الصعوبات والعراقيل

.....أخرى تذكر.....

21- هل تقوم مؤسستكم بإعطائكم منحة تكملة الدراسة لتحسين مستواكم ؟

نعم  لا

22- هل تمنحك المؤسسة شهادات التقدير والعرفان عند قيامك بعمل متميز ؟

نعم  لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذا يساعدك على تحمل كل الصعوبات التي تواجهك؟

نعم  لا

23- عند اهتمام رئيسك بمشاكلك هل تشعر ذلك بمكانتك في المؤسسة؟

نعم  لا

24- هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العمال بخصوص شؤون العمل؟

نعم  لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم، هل يشعر ذلك العمال بأن لديهم مكانة وأهمية في المؤسسة؟

نعم  لا

خامساً- بيانات خاصة بنظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة للتخفيف من ضغوط العمل:

25- هل تعتمد مؤسستكم على نظام الترقيّة والتدرج في الوظيفة؟

نعم  لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم، هل يساهم هذا النظام في؟

الرفع من مستوى أدائك

الرفع من روحك المعنوية

التخفيف من الشعور بالضغط أثناء العمل

..... أخرى تذكر

26- هل تقدم لكم المؤسسة منح المردودية؟

نعم  لا

27- هل هذه المردودية توزع على أساس المجهودات المبذولة في العمل؟

نعم  لا

28- كيف يتم توزيع منح المردودية؟

كل شهر

كل 3 أشهر

كل 6 أشهر

..... أخرى تذكر

29- هل تقوم مؤسستكم بتوزيع الأرباح بين العمال ؟

نعم  لا

30- هل سبق وأن استقدت من هذه الأرباح ؟

نعم  لا

31- هل مؤسستكم تقدم تعويضات عن حوادث العمل ؟

نعم  لا

32- هل مؤسستكم متعاقدة مع الضمان الاجتماعي ؟

نعم  لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذا يجعلك تتمسك بالوظيفة وتتحمل كل ضغوط العمل ؟

نعم  لا

33- إذا أعطي لك الاختيار بين عوامل التحفيز الآتية، فماذا تختار ؟

الزيادة في الأجور

التكوين والتدريب

توفير وسائل النقل

تحسين ظروف العمل

توفير سكن وظيفي

التحفيز المعنوي

..... أخرى تذكر.....

34- حسب رأيك، كيف تؤدي الحوافز دور في التخفيف من ضغوط العمل ؟

.....

.....

.....

.....

## الهيكل التنظيمي:

