



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع

عنوان المذكرة

## مصادر ضغوط بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه بولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

في تخصص: علم إجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. محمد عبدالنور

إعداد الطالبة:

خديجة كربوب

لجنة المناقشة:

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	جامعة غرداية	دكتور	محمد قمانة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	دكتور	محمد عبد النور
مناقشا	جامعة غرداية	دكتور	نور الدين بولعراس

السنة الجامعية: 2016-2017م / 1437-1438هـ

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين

وعلى آله وصحبه أجمعين.

بكل حب وامتنان ووفاء أهدي ثمرة جهدي إلى:

اللذان قال الله فيهما: (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغير)

إلى من ملأت فؤادي بالحب والحنان وسهرت الليالي: أمي الغالية التي كانت لي الأخت

والأم والحبيبة والسند الوحيد في مشواري الدراسي.

إلى من جرع الكاس فارغا ليستقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله لي قدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز، وإلى أخواتي

وإخواني: فاطمة، إيمان، مسعود، محمد إلى جدي الغالية وإلى خلاتي وخالي

وابنة خالتي عزيزة، صديقتي وهيبة إلى كل أصدقاء وصديقات، إلى الذين بذلوا كل جهد

وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة؛ أساتذتي الكرام ولاسيما أستاذي

"محمد عبد النور" ومنير دربي في مذكرتي إلى كل من أرشدني بكلمة طيبة أو نصيحة إلى

كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي وأهدي هذه المذكرة إلى جدي العزيز "موسى"

صديقي اللذاني وافتهم المنية، الله يرحمهما.

كربوب خديجة

## شكر و عرفان

اللهم صلي على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، النور الذاتي و السر الساري في سائر الأسماء  
و الصفات وعلى آله وصحبه و سلم.

قال تعالى: (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه  
و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين). لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك  
الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على جميع نعمك كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك  
لما وفققتني إليه.

أتقدم بالشكر الجزيل والكبير للدكتور محمد عبد النور والذي تفضل بإشرافه على هذا العمل  
ولم يخل علي بنصائحه و توجيهاته القيمة والرشيذة وأقول له جزاك الله عني خيرا.  
كما أتوجه بالشكر إلى كل أستاذ علم الإجتماع تنظيم وعمل و إدارة قسم علم الإجتماع الذين  
سهروا على التكوين النظري وعمال المكتبة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل عمال مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية  
كما لا يفوتني تقديم جزيل الشكر و الإحترام إلى نورالدين غالب وبوبكر وكل من ساعدني  
من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة.

## فهرس المحتويات

إهداء .....	
شكر وعرفان .....	
فهرس الأشكال والمخططات .....	
فهرس الجداول .....	
ملخص الدراسة: .....	
مقدمة .....	أ- ب
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .....	3
تمهيد: .....	4
1- أسباب إختيار موضوع: .....	4
3. أهداف الدراسة: .....	5
4. أهمية الدراسة: .....	5
5- الإشكالية: .....	6
6. الفرضيات: .....	7
7. المفاهيم الأساسية: .....	8
8. الدراسات السابقة: .....	10
9. المقاربة السوسولوجية: .....	16
10. صعوبات الدراسة: .....	19
الفصل الثاني: الضغوط العمل .....	20
تمهيد .....	21
1- مفهوم ضغوط العمل .....	22
2- أنواع الضغوط العمل: .....	23
3- عناصر ضغوط العمل: .....	25
4 - أعراض ضغوط العمل: .....	26
5- مراحل ضغوط العمل: .....	27

29.....	6-مصادر ضغوط العمل:
35.....	7 - النظريات والنماذج المفسرة للضغوط العمل:
45.....	8-مسيبات الضغوط العمل:
48.....	9 - مستويات ضغوط العمل:
49.....	10- آثار ضغوط العمل:
51.....	11- نتائج المترتبة عن الضغوط:
52.....	12- إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:
55.....	13- ضغوط العمل والأداء:
57.....	خلاصة الفصل:
58.....	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتقييمه
59.....	تمهيد:
60.....	1- مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه وأهميته:
63.....	2-عناصر الأداء الوظيفي:
65.....	3-أهمية الأداء الوظيفي:
66.....	4-محددات الأداء الوظيفي:
68.....	5-مظاهر الأداء الوظيفي:
69.....	6-معدلات الأداء الوظيفي:
71.....	7-مستويات الأداء الوظيفي:
72.....	8-معوقات الأداء الوظيفي:
73.....	9-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:
74.....	10- مفهوم تقييم الأداء وأهميته:
76.....	11-أهداف تقييم الأداء:
78.....	12- طرق تقييم الأداء:
80.....	13-الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء:
82.....	خلاصة الفصل:

83.....	الفصل الرابع: الجانب الميداني
84.....	تمهيد:
85.....	1-مجالات الدراسة:
93.....	2-المنهج المتبع:
94.....	3 - التقنيات المستعملة:
95.....	4-كيفية إختيار العينة:
96.....	5-خصائص عينة البحث:
101.....	6- تحليل نتائج جداول الفرضية الأولى:
109.....	7-تحليل نتائج جداول الفرضية الثانية:
117.....	9-تحليل نتائج جداول الفرضية الثالثة:
125.....	-الإستنتاج العام:
127.....	- توصيات والمقترحات:
129.....	الخاتمة
134.....	المراجع
.....	الملاحق

## فهرس الأشكال والمخططات

الصفحة	عناوين الأشكال والمخططات	الرقم
26	العناصر الرئيسية لضغوط العمل	01
29	مراحل تتابع ضغوط العمل	02
36	نظرية هانز سييلي	03
37	نظرية التقدير المعرفي لازاروس	04
38	سلم هرم الحاجات لماسلو	05
39	نموذج ليبرونيومان	06
40	نموذج جيبسون وزملائه	07
42	نموذج سيزلاقي ووالاس 1987	08
43	نموذج مارشال	09
44	نموذج كوبر يوضح بيئة الفرد كنموذج للضغوط	10
45	نموذج " هب " في الضغوط	11
56	يمثل العلاقة بين مستوى الضغط و الأداء	12
70	يوضح وصفا لمعدلات الأداء	13

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
96	توزيع المبحوثين حسب السن	01
96-97	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
97	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
98	توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية	04
98	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية و عدد سنوات الخبرة	05
99	توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني	06
99-100	توزيع المبحوثين حسب الرغبة في تغير وظيفة	07
101	يبيّن السرعة في الأداء وعلاقته بتعليمات متعارضة مع أكثر من مسؤول	08
102	يبيّن تقييم الأداء وعلاقته بتكرار نفس المهام	09
103	يبيّن شعور بالإرتياح في العمل وعلاقته بالمهام المتنوعة	10
104	الأقدمية وعلاقتها بمهارات شاغل وظيفة	11
105-106	يبيّن مدى إعاقة العمل بكثرة المكالمات والأستفسارات	12
106	المستوى المهني وعلاقته بالمساواة في تقييم الأداء	13
106-107	يبيّن كثرت المكالمات والإستفسارات وعلاقتها بالتركيز في العمل	14
107	يبيّن طريقة التوظيف بالمؤسسة	15
109	يبيّن التدريب وعلاقته بالمكافأة على الأداء المتميز	16
110	المستوى التعليمي وعلاقته بالتعليمات الواضحة من المشرف	17
111	المستوى المهني وعلاقته بالمهام الموكلة	18
112	يبيّن الشعور بالراحة في مكان العمل و علاقته بتقدير الأداء	19
113	يبيّن الإتصال الجيد وعلاقته بمعاملة المشرف لمؤوسيه	20
114	يبيّن المهام الموكلة وعلاقتها بكيفية الأداء	21
115	يبيّن الجنس وعلاقته بالإحترام من طرف الزملاء	22
117	يبيّن مدى القدرة على التكيف مع زملاء	23
117-118	توزيع المبحوثين حسب تصريحاتهم بوجود ضجيج في مكان العمل	24



118	يبين القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة و علاقته بالضجيج في العمل	25
119	يبين مشاركة الزملاء في إنجاز العمل و علاقته بتصرفات الزملاء	26
120	الحالة الإجتماعية وعلاقتها بالتكيف الجيد في مكان العمل	27
121	يبين السن وعلاقته بمكان تواجد العمل	28
122	يبين المستوى المهني وعلاقته بالإحترام مواقيت العمل	29
123	يبين تهيئة مكان العمل ووعلاقته براحة العمل	30
125	يبين الإحترام الزملاء وعلاقته بالقلق من تصرفاتهم	31



### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل، التي يتعرض لها العمال في المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية غرداية، وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، والتعرف على مصادر هذه الضغوط، والمحاولة لإيجاد الحلول العلمية الممكنة وأيضا تقديم التوصيات التي تساهم في التخفيف من هذه الضغوط التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في علم الاجتماع، وذلك لما فيه من مراعاة لمسبات هذه الضغوط والبحث عن العلاج حتى لا يتأثر العامل ولا يؤثر سلبا على نسبة الأداء. ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام الإستمارة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على أفراد العينة، وبعد عملية جمع البيانات ثم معالجتها إحصائيا باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائية، والمتمثل في الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن عدم الراحة في العمل، علاقات العمل مضطربة وعدم تهيئة مكان العمل بالطريقة التي تسهل العمل داخل المؤسسة، وما تم ذكره من مصادر ضغوط العمل يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعاملين ويقلل من كفاءتهم وخبرتهم. وفي الأخير قدمنا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تساعد العاملين على التخفيف من ضغوط العمل وتأثيرها في رفع أدائهم الوظيفي.

Study Summary:

The purpose of this study is to identify the level of work pressures experienced by the staff of the Algerian Water Establishment in Ghardaia, influence their performance, identify the sources of these pressures, and try to find possible scientific solutions, as well as making recommendations that contribute to alleviating these pressures. The attention of many thinkers and sociologists, given the consideration of the effects of these pressures and the search for treatment so as not to affect the factor and does not adversely affect the performance ratio.

The questionnaire was used as a data collection tool and distributed to sample members. After the data collection process, the statistical method of processing was used to verify the hypotheses of the study. , Where the study found that the discomfort in work, troubled labor relations and the lack of the creation of the workplace in a way that facilitates work within the institution, and sources of work reported negatively affect the performance of staff and reduce their competence and experience.

In the end, we presented a set of suggestions and recommendations that help workers reduce their work pressure and influence their performance.

# مقدمة

## مقدمة :

يعتبر موضوع الضغوط من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في شتى العلوم بصفة عامة، وبصفة أخص في الإدارة وسلوك التنظيم، وهذا راجع إلى أهميته وما للضغوط من انعكاسات سلبية وإيجابية على كل فرد والمنظمة والمجتمع، فهذا العصر يتميز بالتغيير السريع والمستمر، مما يؤدي إلى تفاقم الضغوط لدى العاملين بالمؤسسات، حيث يتعرض هؤلاء لحالات من الاضطراب والقلق والخوف والغضب، مما يؤثر سلباً على حالاتهم الصحية والنفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك يتعرضون لمثيرات مادية في بيئة العمل كزيادة أو انخفاض درجة الحرارة أو عدم توفر الظروف الصحية المناسبة، أو إرتفاع الضوضاء وانخفاض الإضاءة والتجهيزات المكتبية، ومثيرات معنوية كعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، الرئيس الغامض، مما ينعكس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي ويؤثر على موقفهم تجاه عملهم، وبالتالي يعيق المؤسسات في الوصول إلى أهدافها التي تعمل على تحقيقها.

ونظراً لأهمية العنصر البشري وابعثاره المحور الأساسي للإنتاج في المؤسسات المعاصرة، فإن الإهتمام بدرجة رضاه عن عمله يعتبر أمراً هاماً لكونه يساعد على رفع كفاءه وفعالية وإنتاجية المؤسسة ومواجهة التحديات والمنافسات، حيث أن وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد يؤثر سلباً على الأداء الفردي وعلى أداء المؤسسة، فسر نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها هو العمل على تحريك الطاقات البشرية وتطويرها وتحفيزها على العمل، وذلك من خلال توفير جميع الوسائل الممكنة لتحقيق درجة معينة من الرضا الوظيفي لديها.

وتأتي هذه الدراسة لتحديد مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه - غرداية، على مستوى أدائهم وذلك بسبب تعرضهم لحالات من الاضطراب والقلق الذي يؤثر على حالتهم الصحية والنفسية والفكرية والسلوكية، وبالتالي قد ينعكس على أدائهم في العمل نظراً لما تتطلبه طبيعة عملهم، ولذلك أجهنا إلى تناول هذين المتغيرين في الدراسة من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بينهما في المؤسسة والتعرف على مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون.

وقد اشتملت دراستنا لمعالجة هذا الموضوع والامام بهذه الظاهرة على أربعة فصول، وهي كالتالي:

**الفصل الأول:** حدد فيه الإطار المنهجي للدراسة، حيث احتوى على أسباب اختيار الموضوع والأهداف والأهمية في الدراسة، والاشكالية والفرضيات ثم المفاهيم الأساسية والمقاربة السيسولوجية إضافة إلى الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة.

**الفصل الثاني:** يتحدث عن ضغوط العمل، والذي تناولنا فيه تعريف شامل للضغوط ثم أنواعه وعناصره وأعراضه ثم مصادر ضغوط العمل، نظريات ونماذج الضغوط، المسببات ومستوياتها، آثارها والنتائج، واستراتيجيات التعامل مع الضغوط.

**الفصل الثالث:** اشتمل تعريف الأداء وأنواعه، محدّداته، المظاهر والمعدلات، والمستويات والمعوقات والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

وأيضاً عنصر تقييم الأداء كان فيه مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه، طرق تقييم الأداء والصعوبات التي واجهها.

**الفصل الرابع:** وقد تضمن هذا الفصل الأخير مجالات الدراسة، المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات في البحث ثم عرض وتحليل بيانات الجداول، إذ قمنا أولاً بعرض النتائج على ضوء الفرضيات وبعد ذلك الإستنتاج العام والتوصيات.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. أسباب إختيار الموضوع

2. أهداف الدراسة

3. أهمية الدراسة

4. الإشكالية

5. الفرضيات

6. المفاهيم الأساسية

7. الدراسات السابقة

8. المقاربة السوسولوجية

9. صعوبات الدراسة



تمهيد:

لقد تناولنا في هذا الفصل المحددات المنهجية إذ أي بحث علمي لابد من قيامه على أسس منهجية سليمة إنطلاقاً من الإطار النظري التي يتم فيه إختيار أسباب الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها والذي يتم فيه أيضاً طرح الإشكالية العامة والذي بدورها تتفرع إلى الأسئلة الجزئية وكذلك تحديد الفرضيات المراد تأكد من صحتها بإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة ومقاربة السوسيولوجية وصعوبات التي واجهت دراسة الموضوع حيث كانت عناصر تمثل الركائز الأساسية للبحث العلمي وهي كالتالي:

### 1. -أسباب إختيار موضوع :

إن أي دراسة علمية لا تنطلق من فراغ، بل لها من الخلفيات ما يشكل جملة من الأسباب سواء كانت موضوعية أو ذاتية، من شأنها أن تدفع وتحفز الباحث على المضي في بحثه، وتكشف الحقائق العالقة في ذهنه أو ذات صلة بواقعه يرجع إختياره لهذا الموضوع للأسباب التالية :

#### 1. الأسباب الذاتية:

- نيل شهادة ماستر في إطار التخرج .
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.
- إثراء الرصيد المعرفي للمكتبة.
- الرغبة في زيادة التراكم المعرفي.
- الرغبة في البحث عن هذا الموضوع وإضافة مساهمة في علم إجتماع تنظيم وعمل.

#### 2. الأسباب موضوعية:

- محاولة معرفة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعامل.
- كشف العلاقة بين ضغوط العمل والأداء لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية.
- محاولة دراسة أسباب ضغوط العمل وعلاقتها بالبيئة الداخلية للمنظمة.

## 3. أهداف الدراسة:

- سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- محاولة التعرف على تأثير الضغوط المهنية التي يواجهها العمال في المنظمة على أدائهم والنتائج المترتبة عنها.
  - دراسة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ومعرفة نوع العلاقة التي تربطهما.
  - التعرف على طبيعة الضغوط داخل بيئة العمل وأسبابه والآثار المترتبة عليه، فقد أظهرت الدراسات أن ضغوط العمل المستمرة لها آثار سلبية على سلوك الفرد وأدائه في العمل مما يؤدي إلى تدني مستوى أداء العامل.
  - التعرف على طرق إدارة الضغوط بالنسبة للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وتحسين الأداء الوظيفي.

## 4. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في عدة وجوه أهمها:
- تبرز أهمية هذه الدراسة بأنها تلفت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بضغوط العمل ورسم السياسات الكفيلة بتخفيف آثارها، مما يترتب عليه تحسين الأداء.
  - كونها تسلط الضوء على موضوع ضغوط العمل داخل المؤسسة من جانب علم الاجتماع.
  - تستهدف فئة معينة من فئات المجتمع وهي الفئة العاملة وتؤثر على أدائها.

## 5. -الإشكالية :

تحتل المؤسسات أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، حيث أخذت في السيطرة على معظم نشاطات المجتمع، وبالتالي صارت النظرة للمؤسسات بوصفها طاقة إنسانية وحيوية تساهم بشكل رئيسي في تطور المجتمعات، باعتبار العامل داخلها عنصر (مهم) لقيام هذه المؤسسة وهو يواجه عدة مواقف وظروف قد لا تتناسب مع طاقته الجسمية والنفسية والذهنية، حيث يصعب التعايش والتكيف معها واستمرار هذه المواقف والظروف من شأنها توليد الضغط لدى العامل.

وفي مقابل ذلك، نجد أن الكثير من المؤسسات الناجحة تسعى جاهدة للعمل على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمعاملين ، بحيث لا تتوقف عند قدراتهم الذاتية ومهاراتهم العلمية والمهنية، وإنما تتوقف عند العمل قوى إيجابية وعوامل قوى سلبية في بيئة العمل وبالتالي، فإن أي جهاز إداري لم يتمكن من تحقيق أهدافه بشكل مطلوب ومتوقع ما لم يهتم بالتنمية العنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه الوظيفي إلى أعلى مراتبه والعمل على تشجيعه وتحفيزه مادياً ومعنوياً.

ومن هنا حظي موضوع ضغوط العمل اهتماما كبيرا ومتزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة، لما له من انعكاسات سلبية على سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم في العمل، نتيجة التأثير بمتغيرات بيئة مختلفة، وهذه الضغوطات تجعل العامل يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما يؤثر على صحته وبالتالي تنعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المنظمة.

وتختلف مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العاملون حسب الخصوصية المهنية لكل عامل، كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعاً لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث الشخصية والجنس والمستوى التعليمي، ومن هنا تأتي دراستنا لنتناول تأثير مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للمياه - غرداية - من خلال السؤال المركزي التالي:

- ما هي العوامل الأساسية التي تسهم في نشأة ضغوط العمل عند العامل الجزائري؟

الأسئلة الجزئية:

ما مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في المؤسسة؟

كيف تؤثر علاقات العمل في نشأة ضغوط العمل؟

هل بيئة العمل تأثير على الأداء الوظيفي؟

6. الفرضيات:

على ضوء ما سبق ثم تحديد الفرضيات الآتية:

الفرضية العامة:

العوامل الأساسية في نشأة ضغوط العمل نفسية وإجتماعية .

الفرضيات الجزئية:

- المصادر الأساسية لضغوط العمل نفسية بالدرجة الأولى .

- يعاني معظم العاملين في مؤسسات الجزائرية من علاقات عمل مضطربة وهذا يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي .

- لظروف العمل وبيئته تأثير رئيسي على أداء العامل .

## 7. المفاهيم الأساسية:

## مفهوم ضغوط:

تباينت آراء الباحثين في مفهوم الضغط كونه ظاهرة معقدة ومتداخلة وعليه سيتم تناول مجموعة من التعاريف.

- ينظر علي إسماعيل علي إلى الضغط بوصفه "إستجابة داخلية لما يدركه الفرد من مؤثرات داخلية أو خارجية تسبب تغيراً في توازنه الحالي".<sup>1</sup>

- أما لفين وسكوتش 'levine scoth فيريان أن الضغط " يكون في إضطراب وعدم كفاية الوظائف المعرفية ويتضمن المواقف التي يدرك فيها الفرد، بأن هناك فرق بين ما يطلب منه سواء أكان داخلياً وخارجياً وقدرته على الإستجابة لها".<sup>2</sup>

**مفهوم ضغوط العمل:** هو مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية

أو وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق.<sup>3</sup>

عرف العطية الضغط بأنه حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومهمة.<sup>4</sup>

● **مفهوم إجرائي:** هي كل الأعباء التي تقع على عاتق العامل وترتبط بمهنته وتنعكس أثارها على صحته النفسية والجسدية وتغير من سلوكه.

<sup>1</sup>-علي إسماعيل علي، إستراتيجيات الخدمة الإجتماعية المدرسية للتدخل في مواقف الضغوط والأزمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1999، ص 75.

<sup>2</sup>-هارون توفيق الرشيد، الضغوط النفسية طبيعتها-نظرياتها - برنامج لمساعدة الذات في علاجها، مكتب الأنجلو المصرية القاهرة 1999، ص 19.

<sup>3</sup>-راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، القاهرة، 2002، ص 180.

<sup>4</sup>- ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، العراق، 2003، ص 371.

**الأداء الوظيفي:** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

**مفهوم إجرائي:** هو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له.

**ظروف العمل:** ويقصد بها كل ما يتعلق بظروف و بيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد مثال ذلك : الضوء، التهوية، الرطوبة، تجهيزات المكتب و الأجهزة المستعملة مع نظام فترات العمل والراحة.<sup>2</sup>

**مفهوم إجرائي:** كل ما يواجه العامل تؤثر على أدائه سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية .

**علاقات العمل:** هي تنظيم و ممارسة العلاقات التي تنشأ بين أصحاب العمل والعاملين معهم في منشأة صناعية معينة أو صناعة معينة أو في كافة الصناعات.<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر: هي كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي وغير الرسمي، وما ينتج عنها من عمليات مثل الصراع و التعاون و المنافسة.<sup>4</sup>

**مفهوم إجرائي:** هي تلك علاقات أو الروابط التي تنشأ بين كل من العمال و الإدارة في مجال العمل

**بيئة العمل:** هي كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه وفي ميوله تجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه.<sup>5</sup>

**مفهوم آخر لبيئة العمل:** هي الوسط الذي يحيط بالإنسان بكل مفاهيمه التي يتأثر بها الإنسان و يؤثر فيها فتستجيب له أو يقاومها أو يتفاعل معها هذا الأثر المتبادل بين الإنسان و البيئة يتفاوت تبعا لمكونات هذا الإنسان و ثقافته و قيمه و إيجابياته و معايير السلوكية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص92.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 175.

<sup>3</sup> - محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص 93.

<sup>4</sup> - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 92.

<sup>5</sup> - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994، ص

مفهوم إجرائي: هو ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد و يشمل كل من تقنيات وعمليات الإنتاج و الخدمة وتشريعات و سياسات و الأهداف المرسومة و طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية .

8. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الرصيد النظري الذي يساعد الباحث في بحثه كما أنها تحدد له المسار الذي يسير وفقه، ومن أجل الإلمام بالظاهرة المدروسة و الوصول إلى نتائج واقعية وفي هذا البحث تم التطرق إلى ثلاث دراسات تناولت موضوع هذه الدراسة من من عدة جوانب، وهي كالتالي:

- الدراسة الأولى: أحمد محمود خالد الحلبي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في بنوك الإسلامية بالأردن، رسالة ماجستير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 02/ 01/ 2010.

مشكلة البحث تتمحور على نحو التالي: هل هناك أثر لضغوط العمل بمتغيراته (عبئ العمل صراع وغموض الأدوار، الظروف المادية للعمل ) على الأداء الوظيفي بمتغيراته (الدافعية، القدرة، فرص النمو، التقدم الوظيفي ) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى HO1:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبئ العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي ) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية HO2:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي (الدافعية القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي ) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة HO3:

<sup>1</sup> -رشاد أحمد عبد اللطيف، البيئة و الإنسان منظور اجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف المادية للعمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة فرص النمو و التقدم الوظيفي ) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05) .

-منهج التي تم إستخدامه هو المنهج الوصفي التحليلي .

-**العينة:** فقد تم تحديدها بشكل ملائم من الأفراد العاملين في المستويات التنفيذية بالبنوك الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (150) أي بنسبة (25 %) من المجتمع الكلي .

-**نتائج الدراسة:**

- 1 - بينت النتائج أن مستوى أهمية عبئ العمل في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطا.
- 2 - أشارت النتائج إلى أن مستوى الصراع وغموض الأدوار في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطا.
- 3 - تبين أن مستوى أهمية ظروف العمل المادية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطا.
- 4 - أشارت النتائج أن مستوى أهمية الدافعية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطا.
- 5 - أوضحت النتائج أن مستوى أهمية القدرة على الإنجاز في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان مرتفعا.
- 6 - أشارت النتائج إلى مستوى أهمية فرص النمو والتقدم الوظيفي في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطا.
- 7 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبئ العمل، صراع وغموض الأدوار، ظروف العمل المادية) على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.



8 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.

9 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لصراع و غموض الأدوار على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.

10 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.

#### الدراسة الثانية:

محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية في المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير منشورة، تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، سنة 1430 - 2009.

تتمحور إشكالية بحث حول ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ؟

#### الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعلاقته بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعباء الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل وأثرها

على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز وعلاقته بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- هناك دلالة إحصائية بين ثقافة التنظيم وعلاقتها بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي
- وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن.
- المنهج التي تم إستخدامه في هذه دراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.
- العينة: استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 200 من المدراء بوزارة الداخلية.
- نتائج الدراسة:

1 - إن 81 % من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 -40 عام.

2 - إن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يعملون في الشق العسكري من وزارة الداخلية، حيث بلغت نسبتهم 79.6 % وعدددهم 117 مدير و 20.4 % يعملون في الشق المدني بواقع 30 مدير من أصل 147 مدير.

3 - يتكون مجتمع الدراسة من مدراء يحملون رتبة نقيب بنسبة 29.1 % وهم الأكثرية ثم يليهم رتبة رائد بنسبة 26.5 % وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (صيام 2007 )، حيث كانت عنده نسبة رتبة الملازم أول 32.1 % أما النقيب فبلغت نسبتهم في دراسته 30.2 % ورتبة رائد 14.2 %.

4 - إن أكثر أفراد مجتمع الدراسة في الشق العسكري يعملون في جهاز الشرطة ، حيث بلغت نسبتهم 27.2 % ثم يليه جهاز الأمن الداخلي ونسبتهم 17.7 %.

5 - إن أفراد مجتمع الدراسة من الشق المدني يحمل رتب مدنية مدير دائرة بنسبة 54.5 % وهي الأكبر ثم يليهم مدير إدارة 18.2 % وتتساوى معها مدير عام بنفس النسبة وهي 18.2 %.

- 6 - تبين أن مؤهلات أفراد مجتمع الدراسة معظمها درجة البكالوريوس، حيث وصلت نسبتهم 61.9 % ثم يليها الثانوية العامة 16.3 % وبعدها الماجستير وبلغت نسبتهم 11.6 %.
- 7 - إن معظم أفراد مجتمع الدراسة يسكنون محافظة غزة، حيث بلغت نسبتهم 34 % ثم يليها محافظة خان يونس 23.1 % ومحافظة رفح 19 % وبعدها محافظة الوسطى 12.2 % وأخيرا محافظة الشمال بنسبة 11.6 %.
- 8 - إن أكثر أفراد مجتمع الدراسة يتقاضون راتب ما بين الفئة 2000 - 3000 شيكل وبلغت نسبتهم 50.3 % ثم يليهم من يتقاضون راتب ما بين الفئة 3001 - 4000 وقد بلغت نسبتهم 36.1 %.
- 9 - إن معظم أفراد مجتمع الدراسة حصلوا على 3 دورات فأقل سواء في المجال الإداري أو الأمني أو العسكري، حيث بلغت نسبة من حصلوا على ثلاث دورات فأقل في المجال الإداري 55.5 % والمجال العسكري 60.6 % وفي المجال الأمني ما نسبته 62.4 %.
- 10 - بلغ مستوى عبئ في العمل بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة ويرجع ذلك لكثرة الإستدعاءات أيام الإجازات للمدراء، وزيادة الأعباء مقارنة بالموظفين الآخرين، ووقت العمل عندهم لايسمح بأداء ما هو مكلف به.
- 11 - وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وغموض الدور وعبئ العمل وبيئة العمل المادية والولاء التنظيمي عند أفراد مجتمع الدراسة.
- 12 - عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي للمتغير الشخصية والوظيفية.
- 13 - وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

## الدراسة الثالثة:

أبوزيد شاكي، التغيير التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسير العقاري بولاية الأغواط (المديرية العامة)، أطروحة ماجستير غير منشورة، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، سنة 2016/2015 وتتمحور إشكالية بحث حول: ما تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟

## الفرضيات الفرعية:

- تساعد العلاقات التنظيمية المنتهجة داخل المؤسسة على تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين.
  - يساهم تغيير أساليب الإشراف في دعم وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
  - المنهج التي إستخدامه في هذه دراسة هو المنهج الوصفي.
  - العينة: تم إستخدام المجتمع مسح الشامل المعنيين الأفراد.
- نتائج الدراسة:

1. عدم وجود إختلاف في مواقف العاملين نحو التغيير التنظيمي.
2. عدم وجود إختلاف في مواقف العاملين حول التغيير في العلاقات التنظيمية تعزى للمتغير المستوى التعليمي.
3. المستوى التعليمي يؤثر على مواقف العاملين حول التغيير في أساليب الإشراف.
4. لا تؤثر الرتبة المهنية على مواقف العاملين حول التغيير في العلاقات التنظيمية والإشراف.
5. يوجد تجانس بين العاملين حول مواقفهم إزاء التغيير التنظيمي ترجع للمتغير سنوات الخدمة.
6. أي هناك إجماع من طرف العاملين بالمؤسسة الدراسة على أهمية التغيير في العلاقات التنظيمية وأساليب الإشراف.

## 9. المقاربة السوسولوجية:

إرتأينا في بحثنا هذا أن نوظف النظرية التفاعلية الرمزية، لأنها تتوافق مع موضوعنا الذي طرحناه والذي يتمثل في مصادر ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي.

تعتبر التفاعلية الرمزية منظور سوسولوجي يفسر واقع الحياة الاجتماعية من خلال إحتكاك الأفراد ببعضهم وتفاعلهم في مجتمع أو بيئة إجتماعية، وينتج عن هذا التفاعل أفعال وسلوك وإشارات ورموز ذات دلالة ومعان يدرك الأفراد المتفاعلون مضمونها. والمقصود بالرموز هي اللغة والسلوكات والإشارات التي لها معنى بالنسبة لأعضاء المجتمع.<sup>1</sup>

ولقد ظهرت النظرية التفاعلية الرمزية في بداية الثلاثين من القرن العشرين الميلادي في جامعة شيكاغو أمريكية على يد العالم جورج هربرت ميد (1863- 1931) الذي يعتبر منظرها الرئيسي والأبحاث الحديثة حول هذا المنظور كلها تعطي ميد قصب السبق في هذه المدرسة. والغموض الذي أشرت إليه يعود إلى عمله الرئيسي المرسوم ب العقل، الذات و المجتمع، قد جمع بعد موته من مذكرات طلبته المستمدة من محاضرات التي كان يلقيها.<sup>2</sup>

وأعمال هربرت بلومر (1900 - 1986 ) وهذا الأخير هو الذي وضع مصطلح التفاعلية الرمزية عام 1937. وحسب هذه النظرية فإن الفرد هو كائن إجتماعي أفرزه التفاعل مع الآخرين والمجتمع عبارة عن شبكة من التفاعلات الاجتماعية، وتنظم التوقعات والأدوار أفعال وسلوك الأفراد أي أن الفرد يسلك حسب دوره (الدور الذي يقوم به ) وحسب توقع الآخرين، وبتعبير آخر، إن سلوك الناس تنظمه وتضبطه توقعات الآخرين، فالأفراد يراعون في سلوكهم ما يتوقعه منهم الناس وما ينسجم مع العادات والنظم السائدة في وسطهم الإجتماعي والمجتمع في نظر التفاعلية الرمزية هو شبكة من التفاعلات والرموز والأدوار في المجتمع ليست متماثلة: دور الأب، دور الأم، دور الأولاد... إلخ، وتلعب الرموز دورا أساسيا في عملية التنشئة الاجتماعية التي تعمل على بقاء واستمرارية المجتمع وعن طريق

<sup>1</sup> -عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم في السياسة و الإقتصاد و الثقافة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2010، ص 155.

<sup>2</sup> - إبان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، تر محمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة الصادرة عن المجلس الوطني للثقافة والأداب، الكويت، 1999، ص 130.

الرموز يكتسب الفرد وعيه الذاتي وهويته، ومنهج التفاعلية الرمزية متأثر بمنهج الملاحظة بالمشاركة في الأنثروبولوجيا.<sup>1</sup>

• من أهم أعمال هيربرت ميد: ( العقل والذات والمجتمع ) وفلسفة العقل، إضافة إلى أبحاثه في علم النفس الاجتماعي.

• أهداف جورج هيربرت ميد تتمثل في:

1 - كان هدفه الأول: دراسة نشاط وسلوك الأفراد كما يوجد في العملية الاجتماعية في محاولته فهم هذه الظاهرة كوظيفة لمحتواها الاجتماعي والسوسيولوجي.

2- ركز على الوحدات الصغرى للسلوك الاجتماعي.

3 - ركز على الأهمية السوسيولوجية للتفاعل الاجتماعي والعقل والله والوعي بالذات وهكذا يعتبر جورج ميد من أوائل أصحاب اتجاه علم النفس الاجتماعي.

-المبادئ الأساسية للتفاعلية الرمزية كما وضعها مؤسسها العالم جورج هيربرت ميد فيمكن درجها بالنقاط التالية:

• يحدث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد الشاغلين لأدوار اجتماعية معينة ويأخذ زمنا يتراوح بين أسبوع إلى سنة.

• بعد الإنتهاء من التفاعل يكون الأفراد المتفاعلون صورا رمزية ذهنية على الأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وهذه الصور لا تعكس جوهر الشخص وحقيقته الفعلية وإنما تعكس الحالة الإنطباعية السطحية التي كونها الشخص الآخر الذي تفاعل معه خلال مدة زمنية معينة.

• عند تكوين الصورة الإنطباعية عن الفرد تلتصق هذه الصورة عن الفرد بمجرد مشاهدته أو السماع عنه أو التحدث إليه دون التأكد من صحة المعلومة أو أخبر أو الحادث لأن الشخص أو الفرد إعتبر الفرد الآخر رمزا . والرمز هو الذي يحدد طبيعة التفاعل، مع إن الصورة الرمزية التي يكونها الفرد عن الآخر قد تكون إيجابية أو سلبية اعتمادا على الإنطباع أو الصورة الذهنية التي كونها عنه.

<sup>1</sup> - عبد المجيد لبصير، المرجع السابق، ص ص 155 - 156.

- حينما تكون الصورة الرمزية عن شخص معين، فإن هذه الصورة سرعان ما ينشرها الشخص الذي كونها عن الشخص الآخر المتفاعل معه، وتنتشر هذه الصورة بين الآخرين، فيكونون صورا إيجابية أو رمزية اعتمادا على نوع الإنطباع وليس عن حقيقة ذلك الشخص ودوافعه.
  - عندما يعطي الشخص المقيم إنطباعا موريا أو رمزيا معينا يكون هذا الإنطباع ذا نمط متصلب ليس من السهولة بمكان تغييره أو إدخال صورة ذهنية مخالفة للصورة الذهنية التي تكونت عنه، وهذه الصورة الذهنية أو الإنطباعية سرعان ما يعلم بها الفرد المقيم فيقيم نفسه بموجبها، وهكذا يكون تقويم الفرد لذاته بموجب الصورة الرمزية التي تكونت عنه أو الصورة التي كونها الآخرون تجاهه.
  - <sup>1</sup> تفاعل الشخص مع الآخرين أو إنقطاع التفاعل إنما يعتمد على الصورة الرمزية التي كونها الآخرون تجاهه فإذا كانت الصورة الرمزية إيجابية فإن التفاعل يستمر، بينما إذا كانت الصورة الرمزية المكونة عنه سلبية فإن تفاعله مع الشخص الذي كون الصورة الرمزية حياله لا بد أن ينقطع أو يتوقف.
- وفي الأخير نستخلص من خلال المقاربة التي تناولناها في هذه الدراسة التي إستفدنا منها في تحليلنا لمصادر ضغوط العمل في المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية غرداية أفادتنا كثيرا في تفسير سلوكيات العاملين وردود أفعالهم نحو ضغوط نفسية وصحية وجسمانية وإجتماعية وما قد تأثره على تركيز في العمل وعلى أداء مهام الموكله لهم في مؤسسة.

<sup>1</sup> - إحسان محمد الحسن، النظريات الإجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص ص

**10. صعوبات الدراسة:**

قد يواجه الباحث في البحث العلمي أثناء قيامه بصعوبات و عراقيل معينة قد يتجاوزها أحيانا ود يستغني عن البعض الآخر، فمن الناحية إطار النظري لم أجد أي صعوبات في إيجاد المراجع سواء داخل المكتبة الجامعية أو خارجها وذلك لتوفر الكتب التي تتعلق بالضغوط العمل والأداء الوظيفي.

أما من الناحية الميدانية قد واجهتني بعض العراقيل تمثلت في عدم الإهتمام بالبحث العلمي من قبل العمال، وعزوف بعض العمال عن الإجابة وعدم إرجاع ما يزيد عن 40 إستمارة.



## الفصل الثاني: الضغوط العمل

تمهيد

1. مفهوم ضغوط العمل
2. أنواع ضغوط العمل
3. عناصر ضغوط العمل
4. أعراض ضغوط العمل
5. مراحل ضغوط العمل
6. مصادر ضغوط العمل
7. نظريات ونماذج المفسرة لضغوط العمل
8. مسببات ومستوى ضغوط العمل
9. آثار ضغوط العمل
10. نتائج المتربة عن الضغوط العمل
11. إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
12. ضغوط العمل و الأداء

تمهيد :

يواجه كثير من العاملين وعلى الأخص المديرين منهم في عصرنا الحالي شتى الضغوط أثناء العمل وفي بيت، مما يؤدي إلى الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل أو الإحساس بضغوط نفسية من العمل، تولد ضغوط العمل حالات عدم الإتزان النفسي و الجسمي وتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلة عدم الإتزان النفسي والجسمي يظهر في العديد من مظاهر الإختلال في أداء العمل، حيث أصبح العامل في المؤسسات الإدارية يواجه ضغوطا كثيرة داخل عمله وخارجه وقد يعاني من عدم رغبته في التنقل في عمله من وظيفة إلى أخرى، وهذا الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل ومعرفة أسبابها والتعامل معها بالشكل الذي يجعل الأفراد داخل المنظمة أقل عرضة لتأثير تلك الضغوط.

## 1- مفهوم ضغوط العمل:

تشير إلى مجموعة المتغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهة للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديدا له.<sup>1</sup>

وعرفه سيزلاقي وآخرون: ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا وعضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ويتيح لنا هذا التعريف تحديد ثلاثة مكونات رئيسية للضغط في المنظمات هي المثير والاستجابة والتفاعل.<sup>2</sup>

- يعرف ماندلر mandler: الضغوط المهنية تعني تلك الظروف المرتبطة بالضغط والتوتر والشدة الناتجة عن المتطلبات أو المتغيرات التي تستلزم نوعا من إعادة التوافق عند الفرد، وتنتج الضغوط من المواقف والأحداث السلبية التي توجد في بيئة العمل و تؤثر على الفرد مثل(صراع الدور، العبء الوظيفي، مشكلات إتخاذ القرار). وينجم عن هذا بعض الاستجابات النفسية والفيولوجية السلبية لدى الفرد مثل عدم الرضى عن العمل، القلق، سرعة ضربات القلب.<sup>3</sup>

- ويعرف الكبيسي الضغوط التنظيمية: هي إفرازات بيئية وتنظيمية تولد آثارا جانبية وأجواء مثيرة للقلق والتوتر والإحباط، وقد تؤدي هذه الظاهرة إلى إثارة قدرات الفرد لتعميق التوافق النفسي ورفع درجات التحمل والتضحية لدى العاملين لكنها حين تتعاضد وتعمق ويشد تأثيرها السلبي فإنها تنتهي إلى إهيار البعض أو إنسحابه أو إحتراقه.<sup>4</sup>

ويعرفه أيضا ناصر: على أنه حالة ذاتية تحدث إضطرابا نفسيا أو جسمانيا بسبب جملة من المتغيرات والمؤثرات التي تؤثر في سلوك العاملين وفي تكيفهم وفي تعاونهم و أدائهم، ومن هذه المؤثرات الشعور بالقلق والإحباط والصراع وتوتر العلاقات الإنسانية وضعف الحوافز وضغط الرقابة وكثرة العقوبات وصعوبة البيئة المادية. حالة يعيشها العاملون داخل التنظيم تؤثر في السير الطبيعي للعمل وفي معنويات

<sup>1</sup>-فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار مسيرة للنشر و التوزيع، الأردن 2005، ص305.

<sup>2</sup>-أندرودي، سيزلاقي، وآخرون، السلوك التنظيمي و الأداء، تر جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية 1991، ص 181 .

<sup>3</sup>-عمر مصطفى النعاس، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، إدارة المطبوعات و النشر، ليبيا، ط1، 2008، ص31 .

<sup>4</sup>- عامر بن خضير الكبيسي، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع، 1998، ص 25 .

العاملين وفي العلاقات الإجتماعية لأسباب عديدة منها الرقابة اللصيقة والتهديد بالعقاب والطرده، والعمل لساعات إضافية والإشراف الضعيف، وتوتر والعلاقة مع الزملاء والعمل الممل و ضغط المنافسين.<sup>1</sup>

## 2- أنواع الضغوط العمل:

تعددت المعايير التي يمكن إستخدامها في تصنيف الضغوط العمل فبعض العلماء يقسمونها وفقا للآثار المترتبة عنها إلى ضغوط سلبية وأخرى إيجابية.

### -أولا : أنواع ضغوط العمل وفق معيار الآثار

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.

- **الضغوط الإيجابية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة و ضرورية للمورد البشري والمؤسسة فالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعية وتحسين أدائه ومن تم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما تنعكس في الأخير بالإيجاب على الكمية وجودة الإنتاج.
- **الضغوط السلبية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها إنعكاس سلبي على المورد البشري و المؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري إنخفاضاً في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهضة ناتجة عن إنخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل و التسرب الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 85.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 595.

## -ثانيا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار شدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة، الضغوط الشديدة.

1. الضغوط البسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.
2. الضغوط المتوسطة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه.
3. الضغوط الشديدة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل.

## -ثالثا : أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

وقد إتجهت مجموعة أخرى من الباحثين ومنهم ماكجراث mcgrath وهيجان إلى تصنيف الضغوط المهنية وفقا لمصادرها واختلفوا في تقسيماتهم بين ثلاثة أنواع وهي:

1. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة مثل ضعف الإضاءة ، الضوضاء .... الخ
2. الضغوط الناتجة عن البيئة الإجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الإجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و الجماعات خلاف مع الرئيس المباشر .. الخ
3. الضغوط الناتجة عن نظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الإختلاف الجنس، الإختلاف في العرق والديانة.<sup>1</sup>

● هناك تصنيفات أخرى أهمها:

حسب معيار السبب:

✓ الضغوط الأسرية (التنافر الأسري، الانفصال، وفاة، فقر .....

✓ ضغوط النقص ( نقص الممتلكات، نقص الأصدقاء .....

<sup>1</sup> - فاروق عبد فلي، محمد عبد المجيد السيد، المرجع السابق، ص 306 - 308.

- ✓ ضغوط العدوان ( سواء المعاملة من العائلة، من الأقران والأصدقاء )  
 ✓ ضغوط السيطرة (التأديب، العقاب القاسي ...) <sup>1</sup>

### 3- عناصر ضغوط العمل:

يرى "سيزلاقي" و"ولاس" أن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد، وهي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية، وهذا يعني أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:

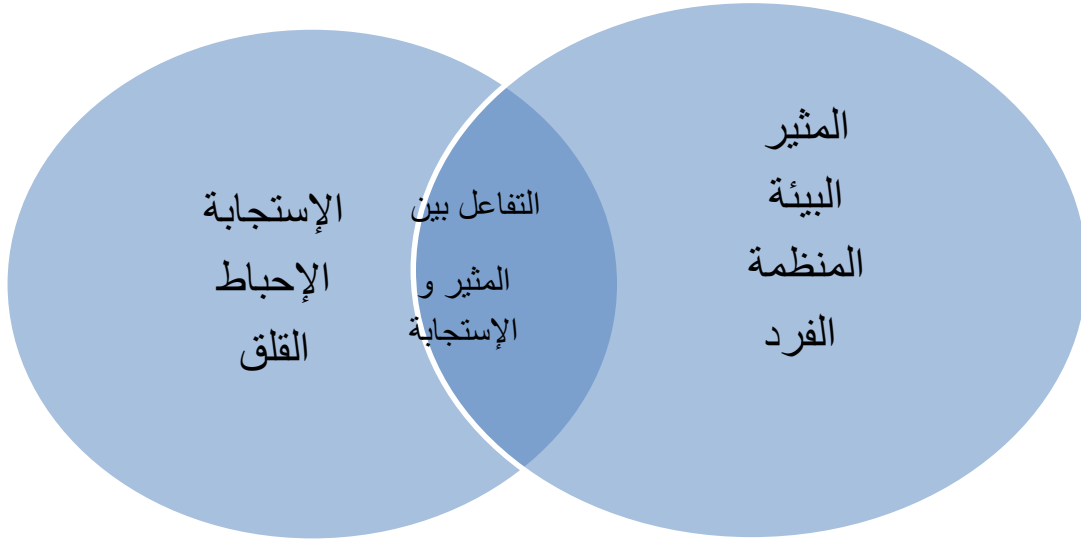
- **عنصر المثير:** يمثل هذا العنصر المثيرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
- **عنصر الإستجابة:** يتكون هذا العنصر من ردود الأفعال الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل القلق والإحباط والتوتر. <sup>2</sup>
- **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صورية سعادي، مباركة قوقة، ضغوطات العمل وعلاقتها بالإتصال الرسمي داخل المؤسسة العمومية، رسالة ماستر غير منشورة تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2015 - 2016، ص 25.

<sup>2</sup> - أندرودي، سيزلاقي وآخرون، المرجع السابق، ص 180.

<sup>3</sup> - محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 2004، ص 161.

شكل رقم (1): العناصر الرئيسية لضغوط العمل



(المصدر : سيزلاقي ووالاس 1991 : 180)

#### 4 - أعراض ضغوط العمل:

- التوتر و العصبية
- القلق الدائم
- عدم المقدرة على الإسترخاء
- عدم المقدرة على النوم (الأرق)
- إتجاه سلبي نحو التعاون مع الغير
- الشعور بعدم القدرة على التكيف
- إرتفاع ضغط الدم
- الحزن والكآبة
- صعوبة التركيز في العمل وعدم التوازن الإنفعالي
- الميل للإصابة والوقوع في حوادث صناعية

• الشعور بالخوف والصعوبة في التحدث والتعبير و الصراع.<sup>1</sup>

### 5-مراحل ضغوط العمل :

يمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها عملية الإصابة بضغوط العمل وهي أربع مراحل

على النحو التالي:

#### ➤ المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط

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

-زيادة ضربات القلب - الأرق

- توتر الأعصاب

-الضحك المستيري

سوء إستغلال الوقت

- الإستهداف للحوادث

-الحساسية للنقد.

#### ➤ المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط)

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل أحد إتجاهين: إما المواجهة وذلك في محاولة للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح في ذلك.<sup>2</sup>

-ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، ط1، 2013، ص 19.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، وأبوحنف و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص ص 183 -185.



### المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة

وفي هذه المرحلة يحاول الجسم التغلب على الأعراض التي نتجت عن المرحلة الأولى السابقة، فيشعر بالقلق والتوتر والإرهاق مما يترتب عليه وقوع الفرد في بعض الأخطاء واتخاذ بعض القرارات الغير صائبة، والتعرض للأمراض بسبب فقدان السيطرة على جميع المواقف المختلفة معا.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والانهك

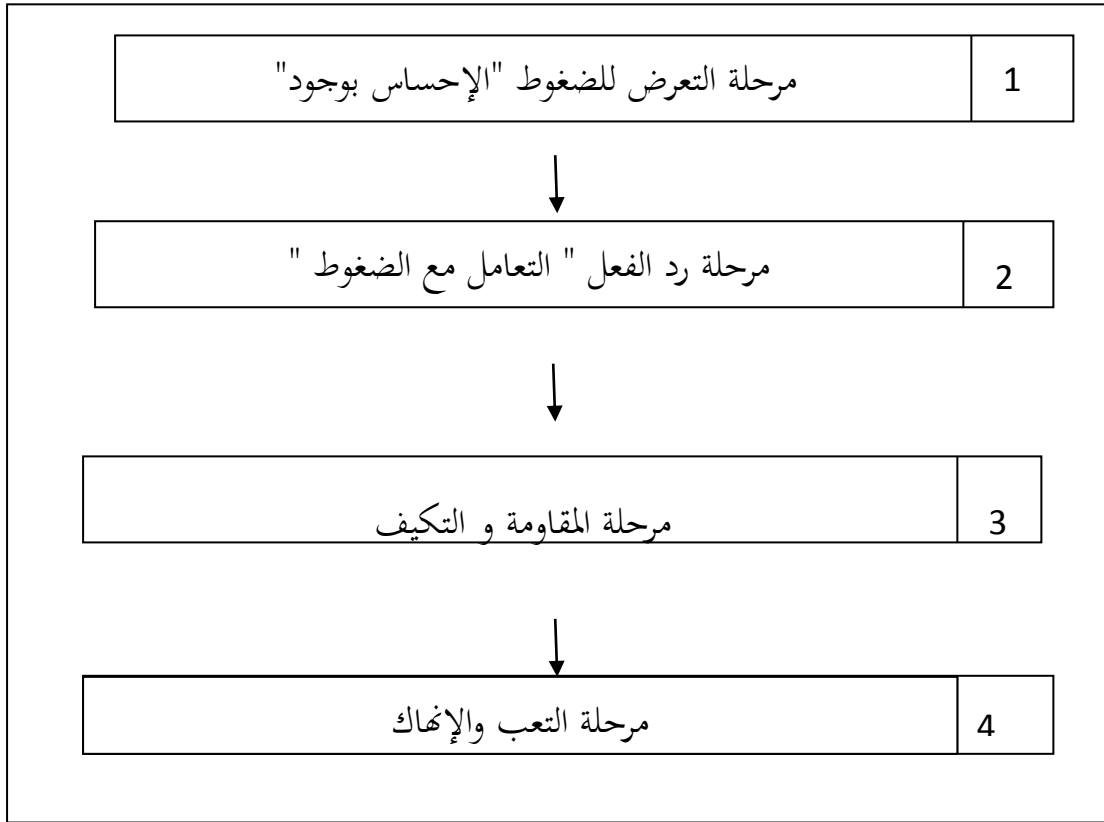
ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الإستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها.

- الإستياء من جو العمل - إنخفاض معدلات الإنجاز
- التفكير في ترك الوظيفة
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، اللامبالاة، الإكتئاب.
- الإصابة بالأمراض العضوية مثل: كقرحة المعدة، السكر وضغط الدم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الهيجان، ضغوط العمل: مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص 14.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، وأبو قحف وآخرون، المرجع السابق، ص 185.

والشكل التالي رقم (2) يوضح تتابع تلك المراحل السابقة:



شكل رقم 2: مراحل تتابع ضغوط العمل

### 6-مصادر ضغوط العمل:

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل، ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى صنفين:

المصادر البيئية للضغوط

المصادر التنظيمية للضغوط

## 1. المصادر البيئية للضغوط:

عادة ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة متعددة على الفرد والمنظمة وتتمثل هذه العوامل: - عدم الاستقرار الاقتصادي : أي أن تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الإقتصادي (الكساد أو إرتفاع معدلات التضخم ) في دولة ما، سينعكس سلبا على السكان، من ناحية الأسعار وغلاء المواد التموينية أو على مدى توافر السلع الإستهلاكية وعليه فإنه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين ويشعرهم بالقلق والتوتر.<sup>1</sup>

- **العوامل الإجتماعية:** وهي تشكل الحجز الأساسي في التماسك الإجتماعي والتفاعلي بين أفراد المجتمع، فمعايير المجتمع تحتم على الفرد الإلتزام بها، والخروج عنها يعد خروجا على العرف والتقاليد الإجتماعية، فبذلك تصبح هي سببا في إحداث الضغط، ويتضح ذلك من نتائج الحركات الداعية لحقوق الإنسان والقضاء على الفقر، ودعم أو معارضة الحكومات الأجنبية في طريقة تفكير الناس وأدائهم وسلوكهم وقد تكون الأسرة مصدر لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كالحالات الوفاة والأمراض.... الخ.<sup>2</sup>

- **العوامل السياسية:** تأثر العوامل السياسية على حياة العديد من الأفراد ليس المهتمين بها فالجو السياسي العام، التيارات السياسية السائدة، العقوبات المفروضة على بعض الدول، الحروب العلاقات السيئة مع بعض الدول، المساعدات المقدمة من بعض الدول كلها، عوامل قد تزيد من حجم الضغوط.<sup>3</sup>

- وهناك مصادر بيئية أخرى، وتتمثل في:

• **الحرارة:** قد تؤثر درجة الحرارة على أداء الفرد بصفة خاصة عندما يكون العمل خارج

المباني وفي جو شديدة الحرارة أو البرودة فعندها تتجاوز درجة الحرارة الحدود القصوى

لتحمل الفرد فإن قراراته لن تكون بالجودة المطلوبة ويصبح أكثر تعرضا للحوادث.

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2003، ص 113 .

<sup>2</sup> - مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإدارة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004،

ص 151 .

<sup>3</sup> - مرجع نفسه ، ص 152 .

- **الضوضاء:** قد تسبب الضوضاء مشكلة صحية للعاملين وتعد مشكلة فقدان السمع احدى المشكلات واسعة الإنتشار في الولايات المتحدة لذلك يجب أن تحدد جهات الرقابة الصحية إرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في المهن المختلفة وقد يتطلب الأمر في بعض الأماكن ارتداء الأفراد لأجهزة حماية الأذن.
- **تلوث الهواء:** في بعض المناطق تكون رحلة الذهاب إلى العمل والعودة منه مصدرا من مصادر الضغوط بسبب ما يتعرض له الفرد من هواء ملوث بعوادم السيارات.
- **الإضاءة:** يحتاج الأفراد في بعض المهن مثل الجراحة تحتاج إلى كمية من الضوء تساوي أضعاف الكمية التي نحتاجها لكي نقرأ بارتياح، فإذا كانت الإضاءة المتاحة لهذه المهن غير كافية أدى ذلك إلى إصابة العين بالإرهاق كما تسبب الإضاءة الضعيفة قضاء الفرد لوقت أطول في العمل مما قد يؤدي إلى شعور بالإحباط.<sup>1</sup>

## 2 - المصادر التنظيمية للضغوط:

- **صعوبات العمل:** تسبب صعوبة العمل و شعور الفرد بعدم الإلتزان وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانب عمله أو أن كمية العمل أكثر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.
- **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكمية ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط.<sup>2</sup>

كما وضع المغربي بأن طبيعة العمل تعتبر عامل محفز للعاملين أو محيط لهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل و زيادة الإهمال وعدم الإكثارات نحو تحديث وتطوير المشروع وذلك شعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (ب، ب)، (ب، س)، ص ص 97 - 99.

<sup>2</sup>- محمود العميان، المرجع السابق، ص ص 163 - 164.

- إختلال بيئة العمل المادية: أي المكان غير مجهز من تهوية ورطوبة وإضاءة ودرجة الحرارة العالية أو التعامل مع موارد كيميائية تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه فإنها يمكن أن تكون مصدر أساسي من مصادر ضغوط العمل.<sup>2</sup>
- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.
- تقييم الأداء: إن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم وسلوكهم، وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما ألفوا به من أعمال ومدى تحمل مسؤولياتهم تجاه هذه الأعمال. هناك طرق عديدة لتقييم الأداء، ومن ثم فإن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين في المنظمة يؤدي إلى ضغوط نفسية شديدة.<sup>3</sup>
- صراع الدور: يلعب الفرد عدة أدوار أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحيانا تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة هذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطلب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة.<sup>4</sup>
- عبء العمل: هناك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها نعي بذلك أنه كلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط وقد أثبتت الدراسات أن هؤلاء الأفراد يعانون من حالة توتر شديدة إنعكست على صحتهم الجسدية (مثل القرحة في المعدة، إرتفاع ضغط الدم، ونسبة السكر في الدم).

<sup>1</sup> - كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس وسلوك الفرد الجماعية في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 1994، ص 305.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 71.

<sup>3</sup> - صورية سعادي، مباركة قوقة، مرجع سابق، ص 28.

<sup>4</sup> - نفسه، ص 31.

## 1) طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل:

يتطلب أداء العامل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتلعب العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة دور مهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم ولكن تنشأ الضغوطات إذا كانت هذه العلاقات سيئة بين الأفراد داخل المنظمة فيمكن أن يؤدي بهم إلى العزلة و الشعور بالإغتراب الوظيفي.<sup>1</sup>

2) الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية عندما يتصف في درجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الإتصال داخل المنظمة بالإضافة إلى ضعف فرص النمو والترقي هذا كله يؤدي إلى أن يصاب الفرد بضغط النفسي داخل المنظمة.<sup>2</sup>

3) ظروف بيئة العمل: يقصد بها الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه والآثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة .... إلخ. فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم توافرها في الشكل المناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية.

4) الأجور والمكافآت: تعتبر الأجور والمكافآت الهدف الأساسي لعمل الأفراد في المنظمات، وهي المحدد الرئيسي والأساسي لمستوى معيشة الفرد، وإتخاذ المؤشر الرئيسي للمركز الوظيفي. من أهم مصادر ضغوط العمل تكمن في الأجور ونظام الحوافز، لأنه يرتبط ذلك بعملية العدالة والمساواة فيما يتعلق بمدى مكافئة هذه الأجور والإمتيازات بالنسبة للجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة ومدى إنصافه بالمقارنة مع الزملاء في العمل، إضافة إلى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم نظرا لما يشهده العالم الآن من أزمات إقتصادية.<sup>3</sup>

5) عبئ العمل: يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجديد، هذه الأعمال غالبا ما تجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلى درجة الإنهاك، كما أنها في نفس الوقت تستثير إهتماماتهم و إبداعاتهم بمعنى آخر،

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 386.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 113.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 387.

فإن الأفراد غالبا ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو أنها مملّة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها.

ونظرا لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط، فإننا نفرق هنا بين نوعين منها هما: العبء الزائد في العمل والعبء الناقص أو البطالة المقننة.<sup>1</sup>

أ - **عبء العمل الزائد:** يعتبر عبء العمل الزائد سببا أساسيا من أسباب ضغوط العمل التي نالت إهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال، وذلك لما يترتب عليهم من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد، ففيما يتعلق بكمية العمل، فإن هذا النوع من الإشكال ينشأ عندما يكون لدى الفرد الكثير من الأعمال التي تتطلب منه الإنجاز في وقت محدد . ومع أن الشخص ربما يكون كفؤا بدرجة فائقة في أداء عمله، فإن كمية العمل قد لا تساعد في إظهار كفاءته، كذلك فإن العبء الزائد في العمل قد يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات راحة، سواء كان ذلك خلال وقت العمل أو ما يتطلبه العمل أحيانا فيما يسمى بخارج وقت الدوام، هذه الحاجة إلى الإستمرار في العمل دون أخذ فترات راحة، قد يكون مصدرها تواصل العمل أو المقاطعات المستمرة في العمل، سواء كان ذلك م خلال الزوار أو الإجتماعات أو المكالمات الهاتفية، أو وجود مواعيد نهائية مسبقة لإنجاز الأعمال.<sup>2</sup>

ب - **عبء العمل الناقص (البطالة المقننة):** إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة المرء يمثل سببا أو مصدرا للضغط، فإن قلة العمل التي تؤدي بالأفراد إلى البطالة المقننة تعد أيضا سببا من أسباب ضغوط العمل، إن العمل القليل لا يؤدي في الغالب إلى إستثارة حماس و إهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والتمارض والإهمال، وذلك لشعورهم بعد أهميتهم في المنظمة ككل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمان الهيجان، المرجع السابق، ص 171.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 339.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان الهيجان، المرجع السابق، ص 171.

## 7 - النظريات والنماذج المفسرة للضغوط العمل:

تعددت النظريات والنماذج المفسرة للضغوط من جهة وذلك راجع لتعقيد ظاهرة الضغوط من جهة وكذا إلى تعدد التخصصات المتناولة لهذا الموضوع من جهة أخرى، ومن بين هذه النظريات والنماذج نذكر مايلي:

## 1. نظرية هانس سيلبي Hanssely:

قدم هانس سيلبي تصورا لردود الفعل النفسية والجسدية إتجاه الضغط، حيث إعتبر أن لأعراض الإستجابة الفسيولوجية للضغط هدفا للمحافظة على الكيان والحياة. وحدد سيلبي ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط أطلق عليها: أعراض التكيف العامة *gènèral adaptation syndrome* وهي<sup>1</sup>:

1. **مرحلة الإنذار أوالتبيه:** وهي الإستجابة المبدئية الأولى للموقف، وذلك عندما يدرك

الفرد التهديد الذي يواجهه عن طريق الحواس، التي تنتقل منها الإشارات العصبية إلى الدماغ وبتحديد إلى الغدة النخامية، وهذا بدوره يرسل رسائل عصبية والكيميائية للأجهزة المعنية، وبالتالي يتم إفراز هرمونات في الجسم ويزداد التنفس وتشد العضلات ليتهيأ الجسم لعملية المواجهة.

2. **مرحلة المقاومة:** وهي مرحلة الحفاظ على التوازن الحيوي لأنسجة الجسم عندما

يتعرض للتحطيم والتدمير، إلا أنه يعد تعرض الفرد لضغط طويل مدة، فإنه يصل إلى نقطة يعجز فيها عن الإستمرار وتصبح الطاقة على التكيف منهكة ومجهدة وبالتالي يدخل الفرد في مرحلة الإعياء والإنهاك.

3. **مرحلة الإنهاك:** إن إستمرار الضغط أو التهديد يؤدي إلى استنفاد الأعضاء الحيوية

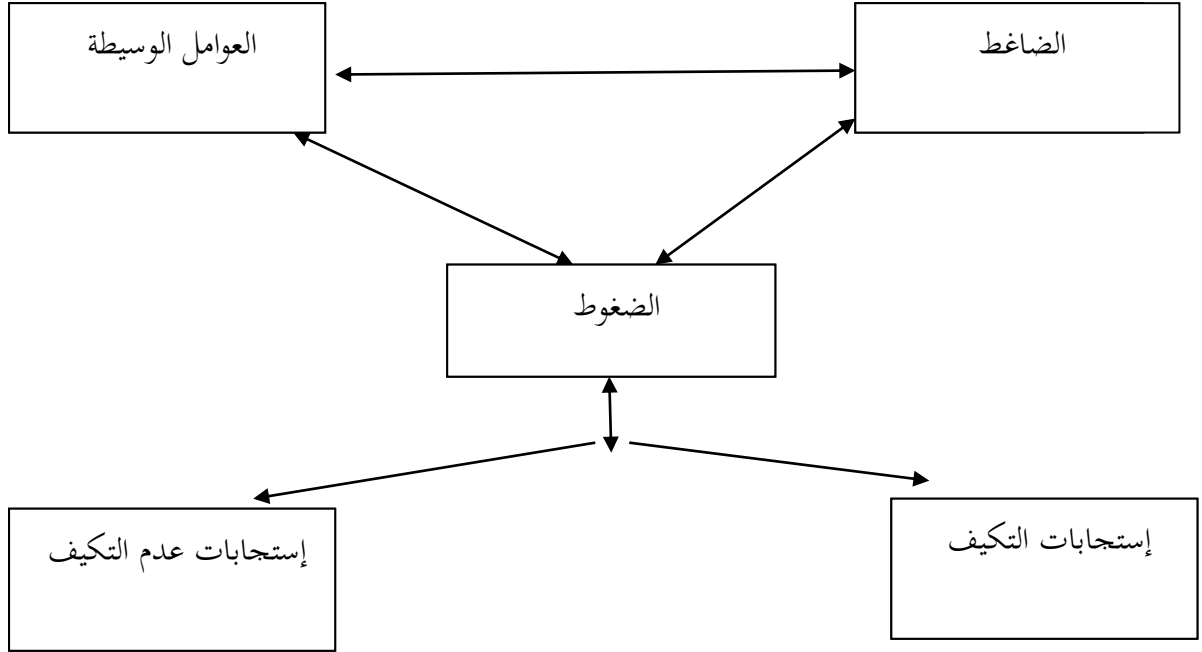
لقواها اللازمة للصمود، الأمر الذي يؤدي في بعض الحالات إلى الموت، وهناك أدلة علمية تبين أن استمرار الضغط يمكن أن يؤدي إلى ضعف جهاز المناعة في الجسم، وفي الحالات القصوى إلى الوفاة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وليد السيد خليفة، مراد علي عبيسي، الضغوط النفسية و التخلف العقليفي ضوء علم النفس المعرفي (المفاهيم و النظريات - البرامج)، دار الوفاء لندنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط2007، 1، ص 152.

<sup>2</sup> - نائر أحمد غباري، الدافعية (النظرية و التطبيق)، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط2008، 1، ص 49.



ومن الإنتقادات التي وجهت ألى نظرية هاني سيلبي، تتمثل في إهماله للعوامل النفسية في الإستجابة للضغط، إذ يتمثل الضغط عنده بمثابة إستجابة لتنبهات فيزيولوجية ونشاط هرموني.



الشكل رقم (03) : نظرية هانز سيلبي

2. نظرية التقدير المعرفي لازاروس: لقد نشأت نظرية "لازاروس" سنة 1970 نتيجة

للإهتمام الكبير لعملية الإدراك والعلاج الحسي والإدراكي، ذلك أن التقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، وهو رابطة بين البيئة المحيطة للفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف، ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها العوامل الشخصية والعوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الإجتماعية والعوامل المتصلة بالموقف نفسه و يتم تقييم التهديد و إدراكه في مرحلتين هما:

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

✓ المرحلة الثانية : وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف <sup>1</sup>.

العوامل الخارجية	التقدير	العوامل الشخصية
العوامل الصحية التأييد الإجتماعي المتطلبات المهنية الأمن ة السلامة	العوامل الموقفية	مهارات الإتصال
	التكرار الخبرة التهديد الضغط	الحالة الإنفعالية
		الصحة
		التعب
هوية بالذات		
		تقرير الذات
		الشخصية

### الشكل رقم (04): نظرية التقدير المعرفي لازاروس

3. نظرية ماسلو: يرى أن الشعور بالضغط يكون نتيجة لنقص إشباع الحاجات ولا سيما فسيولوجية مما يؤدي ألى الشعور بالضغط، وهذه الأخيرة تكون على شكل هرم أو سلسلة متدرجة من الحاجات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فاروق السيد عثمان، القلق و إدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط 2001، 1، ص 98.

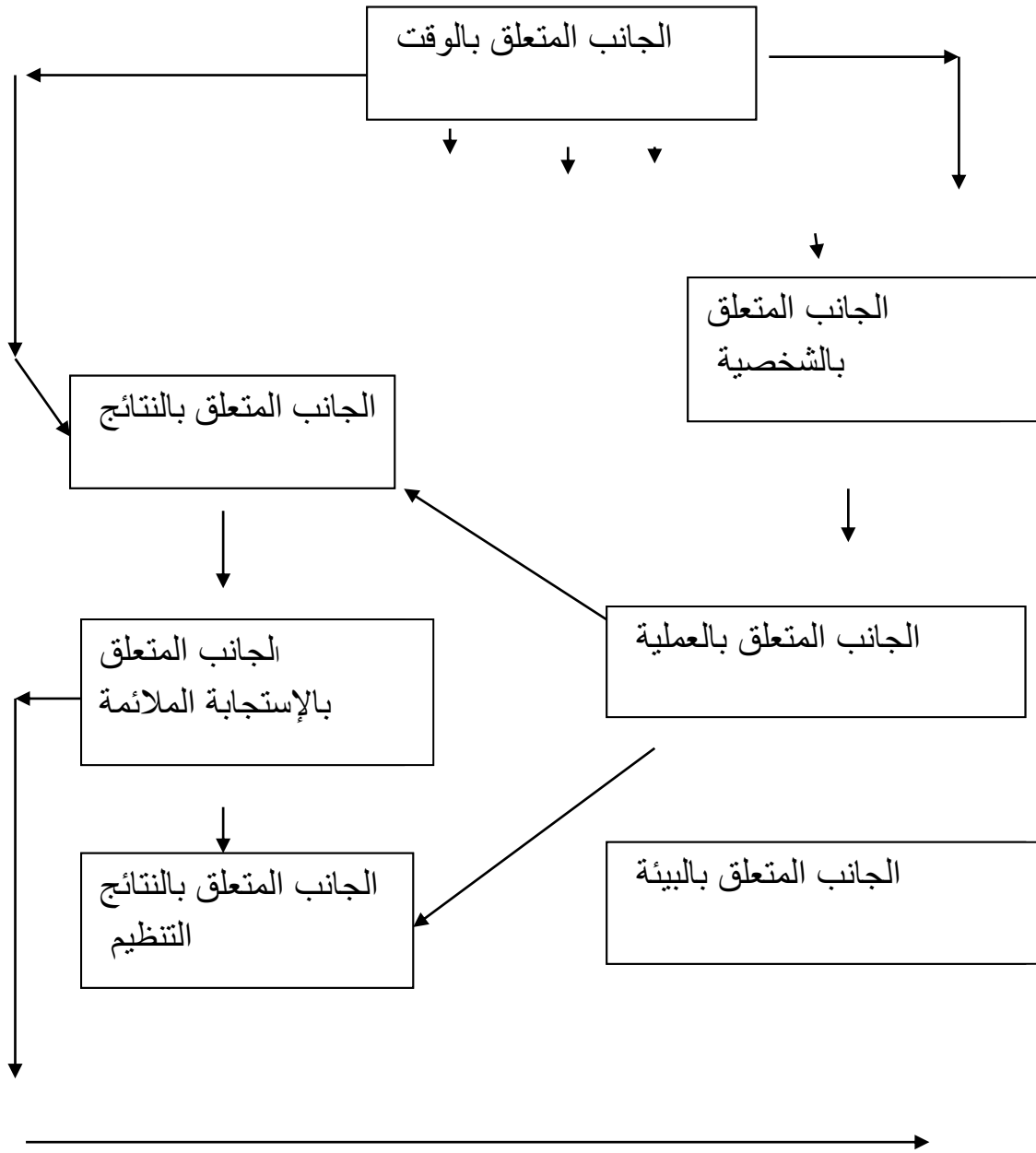
<sup>2</sup> - عصام علي الطيب، ببح عبده رشوان، علم النفس المعرفي، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2006، ص 201.



شكل رقم (5): سلم هرم الحاجات لماسلو

4. نموذج ليبر ونيومان 1978: يقوم هذا النموذج على إفتراض أن هناك مصدران للضغوط التي يتعرض لها الفرد وهما: الفرد والمنظمة، حيث يتفاعل هذان العنصرين في زمن محدد وهذه الضغوط تترك آثارها على الفرد والمنظمة، مما يدفع كلا العنصرين إلى الإستجابة للضغوط بشكل ملائم، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى حسين باهي، أمينة إبراهيم شلبي، الدافعية نظريات و تطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1998، ص 87 .

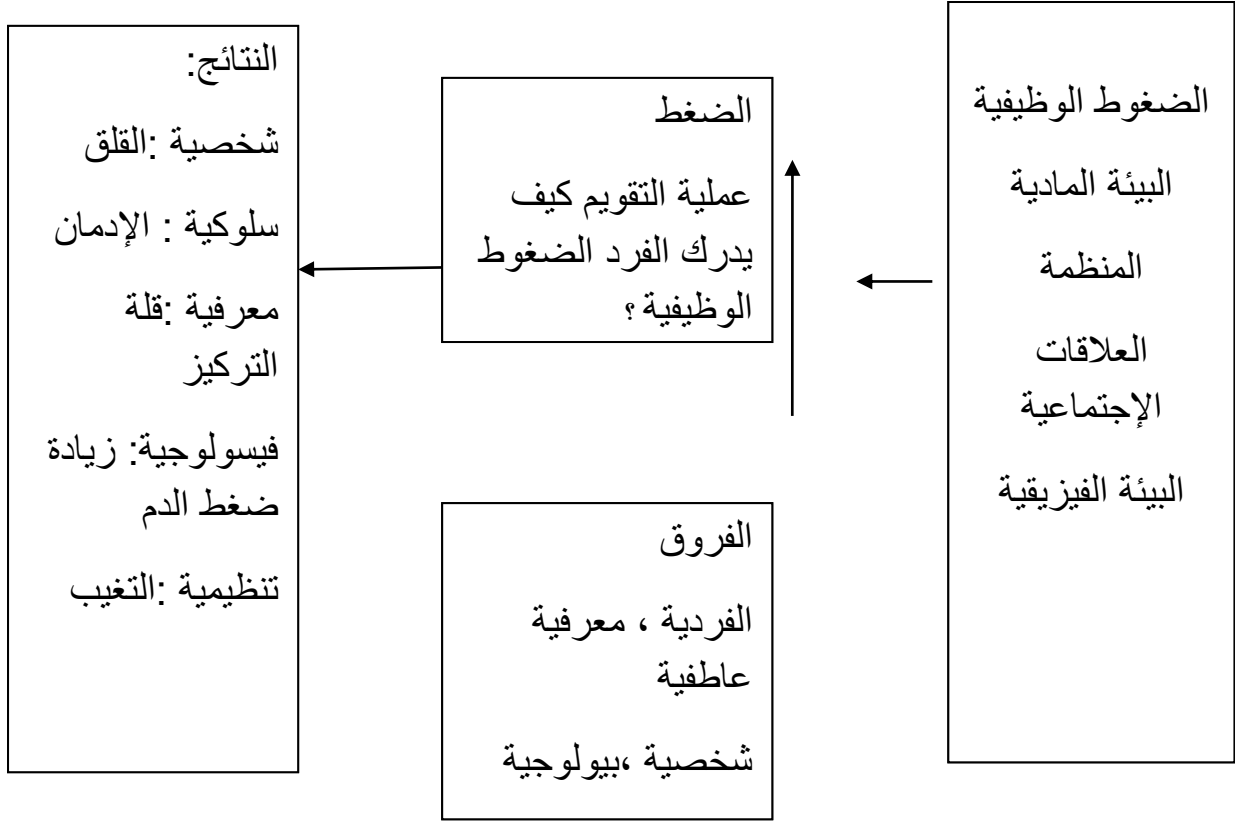


الشكل رقم (6): نموذج ليريونيومان

## 5. نموذج جيسون وزملائه 1982:

مفادها لمصادر الضغوط الوظيفية المختلفة تأثير على عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط، وذلك على مستوى الضغط الذي يشعر به، ومن هذا على النتائج وآثار الضغط. كما يشير هذا

النموذج إلى دور الفروق الفردية (المعرفية، العاطفية، البيولوجية، الديموغرافية)، على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.<sup>1</sup>



شكل رقم (7): نموذج جيسون وزملائه

<sup>1</sup> - محمد محمود بني يونس، سيكولوجيا الدافعية و الإنفعالات، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007 ص 82.

## 6. نموذج سيزلاقي وولاس 1987 :

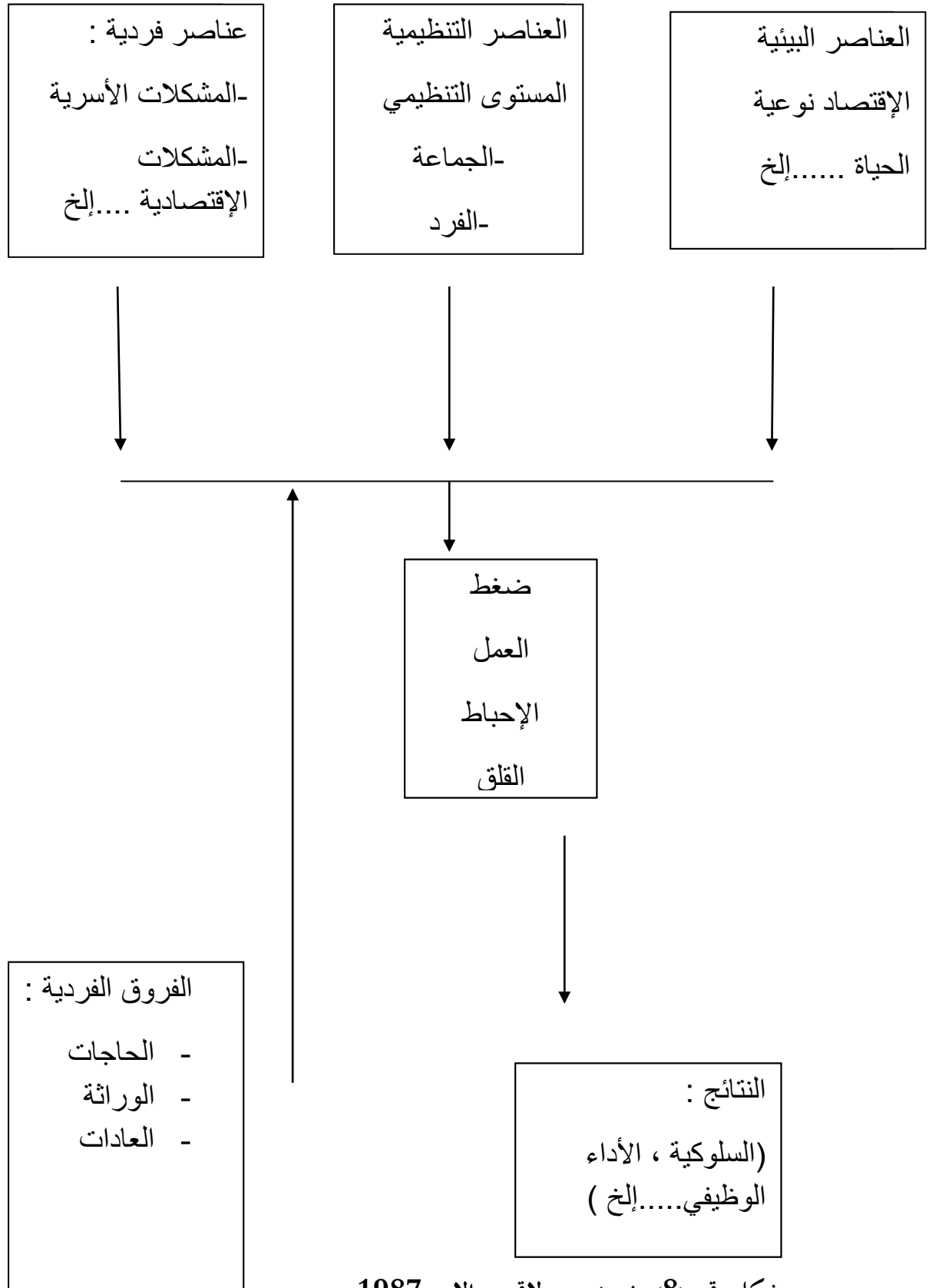
يقوم هذا النموذج على أن الضغوط الخاصة بالعمل تتبع من مصادر رئيسية وهي البيئة، المنظمة العوامل الفردية، و تسهم هذه المصادر مجتمعة في خلق أنماط مختلفة من الضغوط، والتي بدورها ورغم وجود فروق فردية بين الأفراد تترك آثارها على صعيد مستويين:

1. المستوى الفردي (الجانب النفسي السلوكي، الصحي )

2. وأثرا سلبيا على مستوى المنظمة التي ينتمي إليها الفرد.<sup>1</sup>

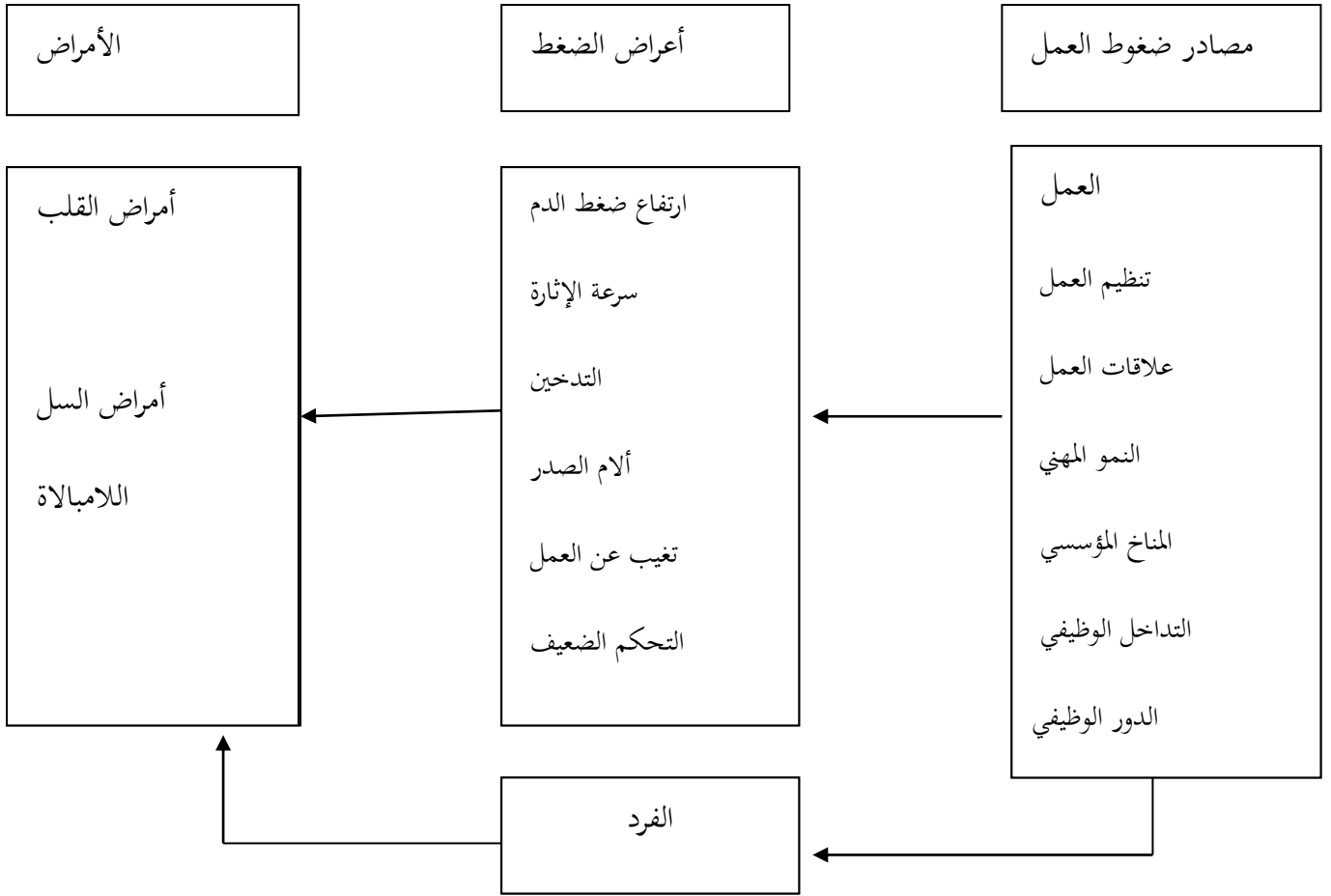
---

<sup>1</sup> -www,stress info .Org 15/09/2016



شكل رقم (8): نموذج سيزلاقي ووالاس 1987

7. نموذج مارشال: وفي هذا النموذج يحدد " مارشال " العوامل المسببة للضغوط في العمل و الأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لضغوط العمل، وهي أعراض خاصة بالفرد تؤدي به في النهاية إلى أمراض القلب، وأعراض خاصة بالمؤسسة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث و يمكن رصده فيما يلي:<sup>1</sup>



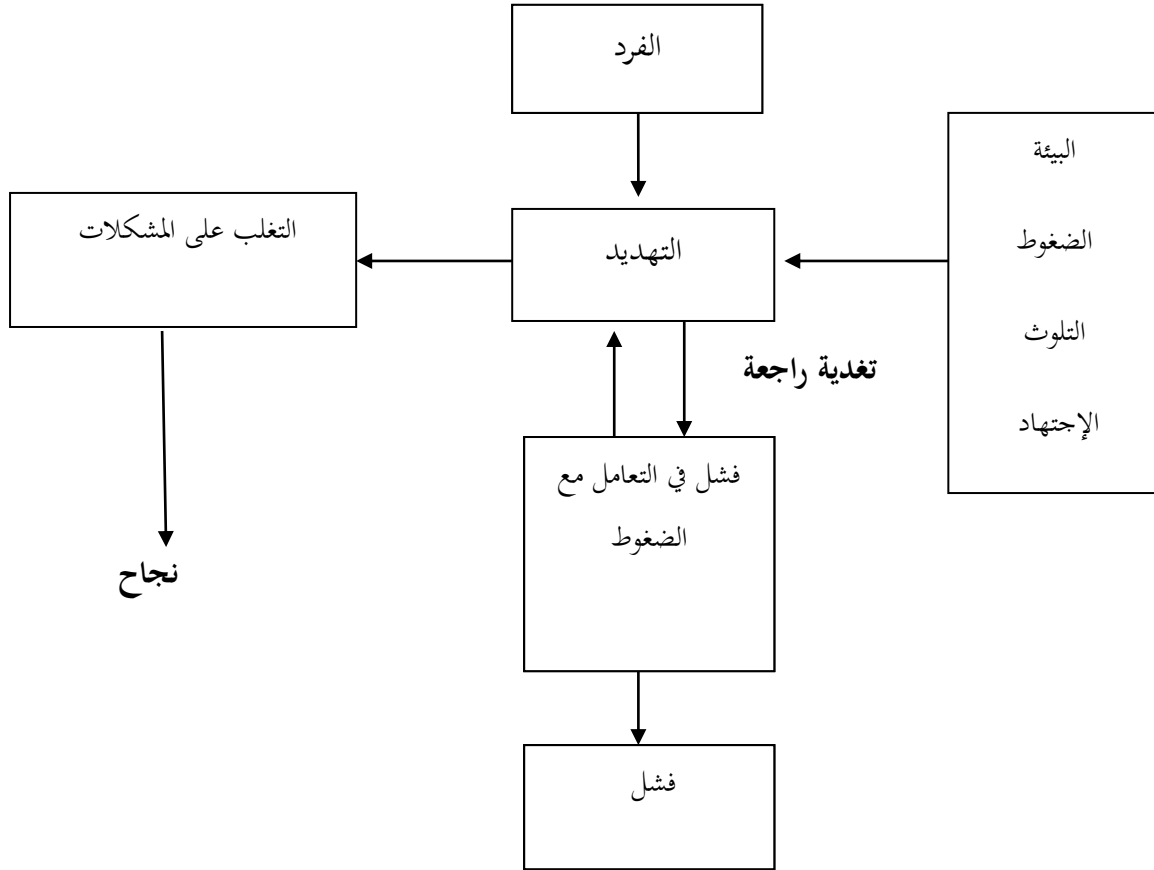
الشكل رقم (9) : نموذج مارشال

8. نموذج كوبر: يوضح كوبر أسباب تأثير الضغط على الفرد ويذكر كوبر أن بنية الفرد تعتبر مصدرا للضغوط مما يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد أو بشكل خطير يهدد الفرد و أهدافه في الحياة فيشعر بحالة الضغط، ويحاول إستخدام بعض الإستراتيجيات للتوافق مع الموقف، وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات

<sup>1</sup> - فاروق السيد عثمان، المرجع سابق، ص 100 .



واستمرت الضغوط لفترة طويلة فإنها تؤدي إلى بعض الأمراض مثل أمراض القلب والأمراض العقلية، كما تؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات ويمكن رصد نموذج كوبر في الشكل التالي:<sup>1</sup>

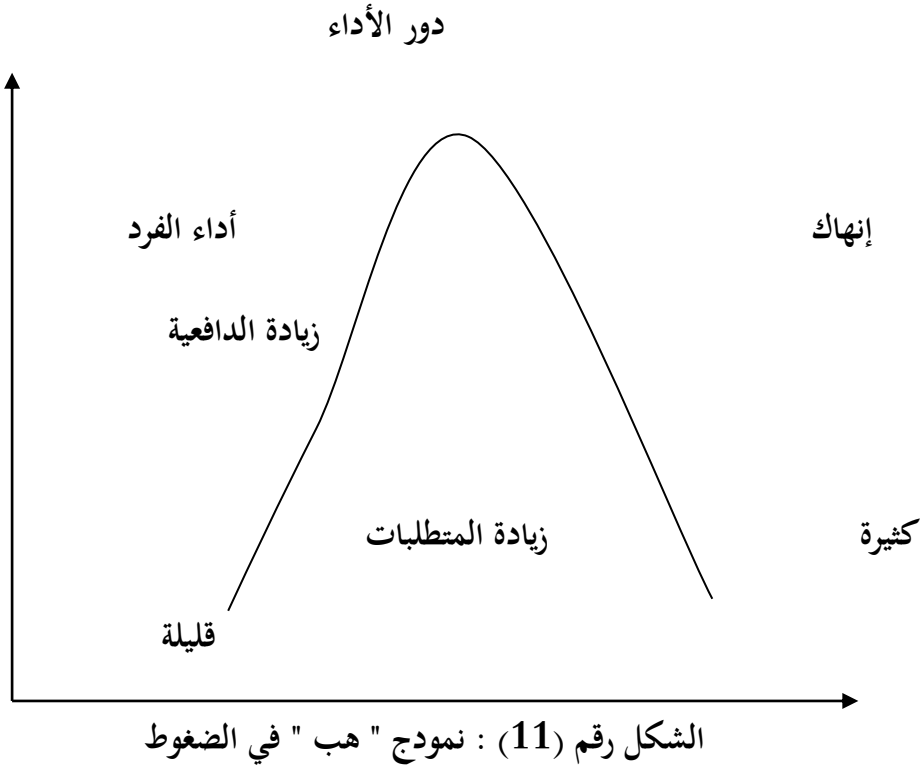


الشكل رقم (10) : نموذج كوبر يوضح بيئة الفرد كنموذج للضغوط

9. نموذج "هب" "hebb" : لقد اهتم هب بدراسة العلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوط العمل، وفي النظرية أكد هاب أن العمل ذا المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل حيث أن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعاً من الحوافز والمنشطات، ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عالي من القلق و بالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز و تقل قدرته على الأداء بوجه عام، وقد تؤدي إلى الزيادة المستمرة في المتطلبات والتي تفوق

<sup>1</sup> - فاروق السيد عثمان ، المرجع السابق ، ص 101.

قدرات الفرد إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء ككل، وبالتالي تؤدي إلى الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض كالانطواء والإثارة لأتفه الأسباب وعدم القدرة على الأداء ويمكن رصد نموذج هب في الشكل التالي:<sup>1</sup>



### 8- مسببات الضغوط العمل:

أ- مسببات تتعلق بعمل الفرد: من بين أهم مسببات الضغوط الناشئة عن عمل الفرد.

- عبء العمل ، الزائد كثيرا أو القليل جدا.
- ضغوط زمنية، وجوب إنجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
- تلقي إشراف غير فعال.

<sup>1</sup> - فاروق السيد عثمان، المرجع السابق، ص 105.

- فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل، وتدفق العمل واتخاذ القرارات ووضع معايير الجودة.
- المسؤولية عن الناس، بسبب وجوب التفاعل الكبير مع الناس.
- مناخ عمل غير آمن .
- عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد .
- غموض وتنازع في الدور الذي يؤديه الفرد، عدم تأكيد الفرد من الدور المتوقع منه، أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
- التغيير من أي نوع و خاصة حينما يكون جوهريا وغير عادي، لأنه يتطلب التكيف.
- الإحباط.

ومن الطبيعي أن تتفاوت الأعمال من حيث ضغوط العمل التي قد تسببه، فمن الوظائف التي تعتبر مصدر ضغوط أكثر من غيرها: وظائف المديرين، والأعمال ذات النوبات أو الورديات المتغيرة، والأعمال ذات ظروف عمل صعبة وخطرة. فهذه الأعمال ترتبط بدرجة عالية من الضغوط أكثر من غيرها. ومن الواضح أن هنالك عوامل ومؤثرات عديدة ومتنوعة في عمل الفرد تسهم في زيادة شعوره بالضغوط الوظيفية.<sup>1</sup>

#### ب- مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل:

- الإفتقار إلى تماسك الجماعة.
- إفتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.
- التنازع والصراع بين الأفراد والجماعة.

#### ج - مسببات الضغوط التي تسببها المنظمة:

حيث تسبب المنظمة ضغوطا كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط4، 2009، ص ص336-337.

وبعضها بثقافة المنظمة والبعض الآخر له علاقة بعمليات الإتصال والقيادة واتخاذ القرارات، وقد

صنف **luthans** المسببات المنظمة للضغوط على النحو التالي:

➤ عوامل تتعلق بسياسات المنظمة و تتضمن:

- تقييم أداء العاملين في الرواتب والحوافز.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- إجراءات غير واضحة
- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.

➤ الهيكل التنظيمي و يتضمن العوامل والجوانب التالية:

- المركزية وعدم المشاركة في إتخاذ القرار.
- فرص محدودة من الترقية والتقدم.
- درجة عالية من التخصص والتخصص الوظيفي.

➤ العمليات و تتضمن:

- اتصالات ضعيفة
- تغذية راجعة محدودة وضعيفة نحو الأداء
- نظام رقابة غير عادل ومعلومات غير رسمية<sup>1</sup>.

#### د-مسببات الضغوط خارج المنظمة:

وتكون ناشئة لعوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، فقد تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعرض له من أحداث شخصية أو انفعالية مستمرة، بسبب نقل من وظيفة ألى وظيفة ومن بلد إلى آخر والتي تؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة بالانتقال معه.

**1 صراع الدور:** ينشأ هذا النوع من التوتر نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من

التنظيم وتوقعات التنظيم مع العاملين.

**2 الإختلاف بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب الصراع على السلطة.**

<sup>1</sup>- معن محمود عياصرة، مروان محمد نبي أحمد، الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2008، ص ص114-117.

## 3 ظروف العمل المادية:

- وتتمثل في الظروف التي تسبب الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق .
- بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل.
- مستوى الإضاءة.
- درجة الحرارة و الرطوبة.
- وتتمثل صعوبة العمل نفسه فيما يلي:
- عدم معرفة الدور المطلوب منه.
- عدم وجود وصف وظيفي.
- معدلات أداء عالية لا تتناسب مع الوقت المحدد للعمل.<sup>1</sup>
- وهناك ضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة بل تتعلق بحياة الفرد الخاصة وتندرج في:
- ما يتعرض له من أحداث شخصية (تأثير تغير الحياة).
- تعقيدات الحياة العصرية.
- التغيرات الاجتماعية والتقنية.
- الانتقال المستمر من وظيفة لأخرى ومن بلد لآخر والذي كثيرا ما يؤدي إلى مشاكل عائلية.<sup>2</sup>

## 9- مستويات ضغوط العمل:

- إن الضغط يحدث الكثير من الإيجابيات إذا تمثل في مستوى معين، وقد تم تقسيم مستويات الضغط إلى ثلاثة أقسام:
- ✓ **المستوى المرتفع:** وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب إنخفاضاً في روحه المعنوية وتولد إرتباكاً عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم.
  - ✓ **المستوى المقبول:** وهي من الضغوط الإيجابية والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط

<sup>1</sup>-معن محمودعياصرة، ومروان محمد نبي أحمد، المرجع السابق، ص ص115-117.

<sup>2</sup>- حسن صادق حسن عبد الله، ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 9.

والتفاؤل الدائم والقدرة العالية على التفكير بتركيز وعلى حل المشكلات.

✓ **المستوى المنخفض:** وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالملل والإجهاد والاحباط وتسبب له الشعور بالضعف، وبما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماما فعليه مواجهتها والتصدي لها قبل وقوعها والاستفادة منها وتوجيهها التوجه السليم وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للفشل إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا يتعداه وكذلك المنظمة.<sup>1</sup>

### 9- آثار ضغوط العمل:

لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية:

#### أ- الآثار الإيجابية:

إن العديد من المنظمات وإن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأنها السلبية على الفرد والمنظمة معا، ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط العمل آثارا إيجابية مرغوبا فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها ومن الآثار الإيجابية مايلي:

- 1) تحفيز على العمل.
- 2) تجعل الفرد يفكر في العمل.
- 3) يزداد تركيز الفرد في العمل.
- 4) ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- 5) التركيز على نتائج العمل.
- 6) النوم بشكل مريح.
- 7) المقدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر.
- 8) الشعور بالمتعة.
- 9) الشعور بالإنتاج.
- 10) تزويد الفرد بالحياة والنشاط والثقة.

<sup>1</sup> - معن محمود عياصر، ومروان محمد نبي أحمد، المرجع السابق، ص 110 - 111.

(11) النظر للمستقبل بتفاؤل.

(12) المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.<sup>1</sup>

### ب - الآثار السلبية:

يترتب على الإحساس بتزايد العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي:

#### 1) الضغوط على الفرد:

أ - آثار سلوكية: الضغط المرتبط بالعمل يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل وفي الواقع فإن عدم الرضى عن العمل يعتبر النتيجة الأبسط والأكثر وضوحاً في التأثيرات السيكولوجية للضغط ويظهر تأثير ذلك في مجالات سيكولوجية أخرى مثل الميل للحوادث والإدمان على الخمر وإستخدام المخدرات والمسكنات، والإنفجار العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين والسلوك العدواني والضحك بعصبية.<sup>2</sup>

ب - آثار فسيولوجية: تزايد نسبة جلوكوز في الدم، زيادة في ضربات القلب و زيادة في ضغط الدم، وجفاف في الفم، والأرق، وإرتفاع، وإنخفاض في حرارة الجسم وآلام الصدر والظهر وزيادة السكر في الدم.

ج - آثار نفسية موضوعية: من أهم تلك الأعراض القلق، والعدوانية واللامبالاة والملل والإكتئاب، والإرهاق، الإحباط وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات والوحدة.

#### 2) آثار الضغوط على المنظمة: يمكن إيجازها فيما يلي:

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد).
- تدني مستوى الإنتاج وإنخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل و الوقوع في حوادث صناعية.
- الإستياء من جو العمل.
- عدم الرضى الوظيفي.

<sup>1</sup>-محمود العميان ، المرجع السابق، ص 165.

<sup>2</sup>- ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، العراق، 2003، ص 385.

- الغياب و التأخير عن العمل.
- إرتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- عدم الدقة في إتخاذ القرار.
- سوء العلاقة بين الأفراد.
- سوء الإتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي.
- الشعور بالفشل.<sup>1</sup>

### 10- نتائج المترتبة عن الضغوط:

- ✓ **نتائج الإيجابية:** إذا كانت الضغوط التي يتعرض لها الفرد من النوع المعقول الصحي ينتج عن ذلك عادة آثار إيجابية وتمثل فيما يلي: التعاون وتضافر والجهود.
- كل المشكلات تنافس البناء وتكثيف الرغبة في العمل و زيادة الدافعية وتعميق الرضا الوظيفي وأيضاً الشعور بالإنجاز مع إنخفاض الغياب والتأخير في معدل دوران العمل، إضافة إلى زيادة الأنشطة الجماعية وفرق العمل والحلول المبتكرة للمشكلات وجودة الأداء وتقوية الشعور بالإنتماء والولاء وصقل القدرة على الحكم والتقدير.
- ✓ **النتائج السلبية:** إذا تعدت الضغوط المقدار الصحي المرغوب فإنها تسبب العديد من الآثار السلبية يصنفها "كوكز" كما يلي:
- **النتائج الشخصية:** كإلحباط و التوتر والملل واللامبالاة و القلق و الإكتئاب والاجهاد والعصبية والوحدة والشعور بالذنب .
- **النتائج السلوكية:** مثل سهولة الإستشارة و الضحك العصبي والمتاعب العاطفية و فقدان الشهية أو الإسرف في الأكل و التدخين و التعرض للحوادث و السلوك المنفر و ضعف الأداء .
- **النتائج الذهنية:** الحساسية للنقد والشروود والنسيان وفقدان القدرة على التفكير والتركيز وعدم القدرة على إتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - محمود العميان، المرجع السابق، ص 167.



- النتائج التنظيمية: زيادة معدل الحوادث وإنخفاض الإنتاجية ونقص الرضا الوظيفي والغياب وارتفاع معدل دوران العمل وسوء المناخ التنظيمي.
- النتائج الجسدية: زيادة ضربات القلب وصعوبة التنفس وارتفاع ضغط الدم.. إلخ.<sup>1</sup>

## 11- إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية :

### 1. إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها:

- ❖ **التمارين الرياضية:** أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي، الركض، السباحة، وركوب الدراجات وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.
- ❖ **الفكاهة:** حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات القلق وضغوط متزايد.
- ❖ **إعادة البناء المعرفي:** وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل وسيء.
- ❖ **شبكة العلاقات:** وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.<sup>2</sup>
- ❖ **التأمل:** وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسدية وتوفير الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الإنتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

1 - سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايت سيركيس للإستثمارات و التطوير الإداري، القاهرة، مصر، ط2، 1998، ص 165.

2- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال )، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2004، ص 286.

❖ **الإسترخاء:** إن جلوس الفرد مستريحاً وهادئاً في الإسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن إسترخاء العقل لا يتم إلا من خلال الإسترخاء العام للجسم ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

❖ **التركيز:** إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفسا الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل والإسترخاء والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق و إنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

❖ **الوعي الذاتي المتزايد:** يعني التركيز على الطريقة التي تتصرف بها في عملك بشكل طبيعي وبصفة خاصة في المواقف الإجتماعية أو عند التعامل مع الآخرين، ويلعب وعيك الذاتي دوراً هاماً ورئيسياً لكي تنسحب وتراجع من مواقف الأعباء المتزايدة عليك والبحث عن المساعدة والدعم عند حاجتك لذلك.<sup>2</sup>

## 2. إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر والضغوط في العمل، فبجانب ما يتم تقديمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها ومجالاتها المختلفة هناك أيضاً الحوافز المالية المباشرة ومن أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

✚ الإختيار والتسكين المناسب:

إن إختيارك للعمل واختيار أصحاب العمل لك، هما البداية الصحيحة، فعندما ترى نفسك راغباً في الوظيفة وتسعى إليها وتكون مستعداً لأن تبذل الجهد من أجل الوصول إليها سوف تعمل على تطوير نفسك وقدراتك من خلالها وهذا يعني التوافق مع الوظيفة من جانبك، أما إذا كنت تنظر إليها كمجرد محطة أو مصدر للدخل فقط فإن هذا يعني أن تصنع ضغوطاً تبدو ضعيفة في البداية ولكنها سرعان ما تنمو حتى تمثل مشكلة بالنسبة إليك.

<sup>1</sup> - محمود العميان، المرجع السابق، ص 168.

<sup>2</sup> - محمد هلال، مهارات إدارة الضغوط السيطرة والتحكم في الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، القاهرة، 2000، ص76.

### ✚ التدريب:

يلعب التدريب دورا مهما في تدريب الأفراد بشكل مباشر على كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل. هذا فضلا عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

### ✚ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.<sup>2</sup>

### ✚ الإتصال المفتوح:

عندما تتوفر قنوات الإتصال مفتوحة من خلال الهيكل التنظيمي والتي تسمح بأن يتلقى الفرد المعلومات ويعيد إرسال إنعكاساته، فسوف يشعر أنه أكثر قبولا لدى الإدارة وأنه يستطيع أن يعبر عما يريد ويشعر أن الإدارة تفهمه بالشكل الصحيح، ولا شك أن ذلك يعني مزيدا من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد في الهرم الوظيفي ويؤدي ذلك إلى المزيد من السلوكيات المنتجة والمثمرة.

### ✚ المتابعة الدورية والتقييم:

لا شك أن تحليل العمل من أجل متابعة وتقييم الأداء والبنية المحيطة يعني تحديد متطلبات العمل الدقيقة للتوافق والاتصال مع قدرات الموظف مع العمل المنوط به.

### ✚ بناء الفريق:

تحتاج غالبية الأعمال في المنظمات المختلفة إلى تفاعل الجماعة مع بعضها البعض، ولذلك فإن تصميم وبناء هذه الجماعة لا بد أن يتضمن حوافز لتحقيق التعاون بدلا من التنافس ومن خلال بناء روح الفريق وتوفير المناخ المساعد يمكن أن تمنع المنشأة حدوث وظهور العناصر المثيرة للضغوط والتوترات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد هلال، المرجع السابق، ص 78.

<sup>2</sup> - محمود العميان، المرجع السابق، ص 170.

<sup>3</sup> - محمد هلال، المرجع السابق، ص 79.

## تحليل أدوار الفرد وتوضيحها:

بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطته وماهو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، بما يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار.<sup>1</sup>

## 12- ضغوط العمل والأداء :

يرى كثير من المفكرين بأنه لا بد من وجود مستوى متدل من الضغوط في العمل بحيث تدعو الفرد إلى التحدي و الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه وقد بين "العميان " نموذجين لذلك:

1 - نموذج **yerks -Dadson**: ويقول هذا النموذج أن إنتاجية الفرد تزداد بإزدياد الضغط الواقع عليه إلى أن تصل لمستوى معين وبعد حد معين يصل إليه الضغط ستقل إنتاجية الفرد لأنه سيبدل جهده للتكيف معه مما يؤدي لإنخفاض إنتاجية.

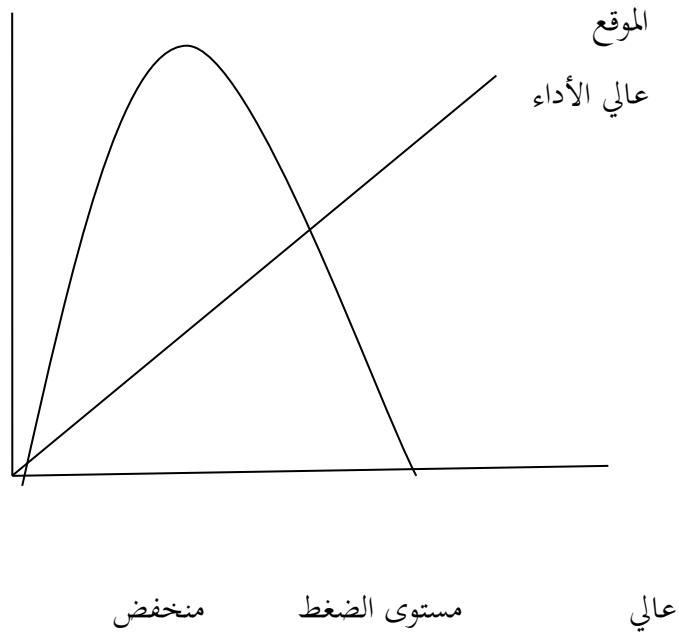
2 - نموذج **Megline**: ويعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي فالمشاكل والضغوط تولد نشاط بناء يحسن من مستوى الأداء أي وجود مستوى متوسط من الضغط فإن كان هذا الضغط عاليا قد يولد فتور همة الفرد.

وقد أكد على ذلك " حرتم " وإن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحديا له يحفز به ويستثير نشاطه وممارسة العمل، والضغط هنا عبارة عن مثير صحي يشجع الفرد على الإستجابة للتحديات ويستمر الأداء في الإرتفاع حتى يبلغ ذروته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين حرتم، المرجع السابق، ص 80.

<sup>2</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق ، ص ص 128 - 129.

وهذا ما يبينه الشكل التالي ونلاحظ من الشكل أن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء. فالضغط المنخفض يولد حالة من الملل والإحباط وعدم الرضا، أما الضغط المتوسط يؤدي إلى الإبداع والحل العقلاي للمشكلات، والضغط المرتفع يؤدي إلى حل مشكلات بطرق غير عقلاية ويحدث الإرهاق والمرض.



شكل رقم (12) : يمثل العلاقة بين مستوى الضغط والأداء .

وفي الخمسينات من القرن العشرين وعلى يد فريدمان وروزمان fredman and Rosnman وفي عام (1974) حيث ميزا بين نمطين للسلوك هما: النمط السلوكي (أ) والنمط السلوكي (ب). فالنمط السلوكي (أ) وهو مايسمى حركة العواطف المركبة حيث يمتاز أفراد هذا النمط بالعدوانية ويحرصوا على الإنجاز أكثر من غيره. أما النمط السلوكي (ب) فهو هادئ ومتروي وأقل إنجازا. ولا يختلف النمطان في مستوى الذكاء بل يختلفان في مستوى الإنفعال والحساسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق ، ص ص 129 - 130.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الضغوط التي تواجه العامل في حياته هي ناتجة عن تفاعل عدة عوامل ومؤثرات تتعلق بداخل حياة الفرد مثل الأسرة وإحساس الفرد بنقص إنتاجه وعدم قدرته على توفير إحتياجاته.

وليست بالضرورة أن الضغوط تكون سلبية للفرد والمنظمة، بل بعض الباحثين يحثون على أن يتعرض الفرد إلى الضغوط لقدر مناسب لإيجاد نوع من التحدي وعلى الإداري أن يتعامل مع ضغوط العمل بأسلوب علمي إداري حيث يتعرف على أسباب الضغط ومصادره، ولا يتعدى في مقدار الضغط حتى لا يتحول إلى سلبى لا نتائج إيجابية فيه.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتقييمه

تمهيد

- 1 مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه وأبعاده
- 2 عناصر الأداء الوظيفي
- 3 أهمية الأداء الوظيفي
- 4 محددات الأداء الوظيفي
- 5 مظاهر الأداء الوظيفي
- 6 معدلات الأداء الوظيفي
- 7 مستويات الأداء الوظيفي
- 8 معوقات الأداء الوظيفي
- 9 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 10 مفهوم تقييم الأداء و أهميته
- 11 أهداف تقييم الأداء
- 12 طرق تقييم الأداء
- 13 الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء

تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي وما زال جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية.

ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي من بين أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، باعتبار نجاح أي منظمة وفعاليتها، يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة أداء الموارد البشرية، التي تعمل فيها من أجل معرفة مدى هذه الكفاءة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقويم هذا الأداء للوقوف على نقاط القوة والضعف في إنجاز الأعمال التي يؤديها الأفراد العاملين، فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض والمهدف منه، أما إذا لم يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل يتضح أنه هناك خللا ما. ففي هذه الحالة على إدارة المؤسسة العمل على إستحداث وتطوير وسائل وطرق جديدة وتدريب العمال عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وأنواعه و محدداته والعوامل المؤثرة فيه وإلى عملية تقييمه.



## 1- مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه وأهميته:

يعتبر الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول، إعطاء عدة تعريفات لتوضيح هذا المفهوم .

**مفهوم الأداء:** هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.<sup>1</sup>

- ويعرف توماس الأداء هو تفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس.<sup>2</sup>

## أ- مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي لدى الكثير من الباحثين:

حيث عرفه محمود سليمان حنفي بأنه عبارة عن قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.<sup>3</sup>

- ويعرفه أحمد صقر عاشور: بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>4</sup>

- أما عبد المحسن عرفه على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 166 .

<sup>2</sup>- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 25.

<sup>3</sup>- محمود سليمان حنفي، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، (د.ت)، ص 14.

<sup>4</sup>- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 25.

<sup>5</sup>- توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة، 2002، ص 7.

ويرى عاطف محمد عبيد أن الأداء هو: مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أساليبهم في أداء العمل.<sup>1</sup>

- ويعرف نيكولاس الأداء هو نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة كما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.<sup>2</sup>

- أما أحمد زكي يعرفه بأنه عبارة عن القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.<sup>3</sup>

- يرى منصور أحمد منصور الأداء على أنه: كفاءة العامل لعمله، ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في أعباء عمله وتحمله لمسؤوليته لفترة زمنية محددة.<sup>4</sup>

- عقلة محمد يعرف الأداء: بأنه قيام الشخص بالأعمال و الواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1964، ص 13.

<sup>2</sup> -عبد الباري إبراهيم درة، تكنواوجيا الأداء البشري في المنظمات ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 382، القاهرة، مصر، 2009، ص 15 .

<sup>3</sup>-أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ط1، 1984، ص 3 .

<sup>4</sup>-منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973، ص 121 .

<sup>5</sup>- عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص 42.

- ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحدد له بنجاح و بالإستخدام المعقول للموارد.<sup>1</sup>

### ب - أنواع الأداء الوظيفي:

إن أي تطبيق لأي ظاهرة إقتصادية يطرح تحديد وإختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداماً وتصنيف الأداء، يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعملي في ذات الوقت والذي يعتمد عليه في تحديد أنواع الأداء.

ويتم تصنيف الأداء وفقاً للمعايير التالية:

#### 1. المعايير الشمولية:

- **الأداء الكلي:** يقصد به الإنجاز الذي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقه، وبالتالي لا يمكن ربط الوصول إليه بعنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.....
  - **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، فنجد مثلاً: أداء وظيفة الأفراد، أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق...
- وينتج عن تفاعل مجموع أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة ما يسمى بالأداء الكلي لها وعليه فدراسة الأداء الكلي للمنظمة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

1-خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس، مجلة دمشق، العدد 2، 2011، ص 20.

## 2. المعيار الطبيعية:

وفيه يتم تصنيف الأداء إقتصادي، إجتماعي، سياسي وتقني..، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون آخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلا لن يتحقق الأداء الإقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.<sup>1</sup>

## ج - أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

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

✓ **الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لايهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الإبتكار والإبداع في الأداء.<sup>2</sup>

✓ **نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى. كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في أجواء بحث أو دراسته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة خيضر بسكرة 2001، ص 92.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 220.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1984، ص 41.

## 2- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر للأداء أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال في المنظمة وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بتلك المنظمات هذه العناصر ما ذكره عاشور على النحو التالي:

➤ أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

➤ العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: ينظر عاشور إلى أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال و يقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

➤ المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: ويؤكد عاشور أن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفيرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.<sup>1</sup>

وفي ما سبق نستنتج أن عناصر العمل تتصل بطبيعة العمل و أنشطة، وبالموظف و قدراته وطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل، ويلخصها عدد من الباحثين في العناصر التالية:

1. كفايات الموظف: وتعني ما يملكه الموظف من خبرة ومهارات إلى جانب القيم والإتجاهات، وهي التي تعد الركيزة الأساسية لما لها من أهمية في إنتاج أداء فعال.<sup>2</sup>

2. متطلبات العمل: وهي تشمل المهارات والوسائل والطرق التي يتطلبها عمل ما من أجل إنجازه.

3. بيئة التنظيم: وهي تنقسم إلى عوامل داخلية وتضم أهداف وموارد المنظمة كذا الإجراءات المستخدمة وإلى عوامل خارجية وتشمل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية.. إلخ.

<sup>1</sup> - ماجد اللميع حمود السهلي، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص رعاية وصحة نفسية، قسم العلوم الإجتماعية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 44.

<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1990، ص 291 .

وفي تصنيف مشابه يشير هاينز إلى عناصر الحكم على الأداء فما تتعلق بالجوانب التالية:

1. الموظف: من حيث ما يحمله من معلومات، ومهارات، وإتجاهات وقيم، ودوافع للإنجاز.
2. الوظيفة: من حيث تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل فضلا عن وجود التغذية الراجعة للموظف لتطوير مستوى عمله.
3. الموقف: يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل، والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

### 3- أهمية الأداء الوظيفي:

يغطي موضوع الأداء بإهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يغطي الأداء على إهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة و بعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ماهوإلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

✚ بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات و التنظيمات إنعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:<sup>2</sup>

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما إرتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والإنتداب لمناصب عليا..، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه إهتماما خاصا للأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله نظرا للإرتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية من الحوافز و الأداء .

<sup>1</sup> - هاينز ماريون، إدارة الأداء، تر محمود مرسي و آخرون، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، ص 273 .

<sup>2</sup> -محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 61 .

-يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله و إثبات ذاته

من خلال ما تم التطرق إليه تتوصل إلى أن إهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والنفسية.

✚ بالنسبة للمنظمة: يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون إهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات ، ذلك لأن الأداء لايعد إنعكاسا لقدرات كل فرد و دافعيته فحسب، و إنما هو إنعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.<sup>1</sup>

كما يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت بإعتبار الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد و المنظمة والدولة ، فالمنظمة تكون أكثر إستقرار و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء "متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء (العاملين ) عادة ما يفوق إهتمام العاملين بها، ومنه يمكن القول بأن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لايعد إنعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو إنعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي :مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والإستمرارية ومرحلة الإستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.<sup>2</sup>

#### 4- محددات الأداء الوظيفي :

يواجهون الباحثين عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء الوظيفي ومدى تفاعل بينهما وإنطلاقا من قراءتنا والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات :

<sup>1</sup>-محمود بوقطف، مرجع سابق، ص 62 .

<sup>2</sup>-طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 94 .

❖ الدافعية: هي الحالة الإنفعالية الداخلية لدى الشخص والتي تحركه للقيام بعمله والإستقرار فيه، ومن خلاله يتم التوصل، إلى الهدف المراد تحقيقه من ذلك النشاط وتنطوي تحتها الدوافع والقيم و الإتجاهات وما إلى ذلك مما يؤثر على تصرفات الأفراد نحو عملهم.<sup>1</sup>

- وهناك من يعرف الدافعية بأنها القوى الكامنة داخل الفرد التي تأثر أو تحدد مستوى و إتجاه و إستمرارية الجهد المبذول نحو العمل.<sup>2</sup>

- الدافعية هي أشياء داخل الفرد و لقد إهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة الدوافع ذات الصلة بالعمل أهمها :

✓ الدافع لتحقيق الذات، الذي يعتبر مصدر الدوافع الإجتماعية كالأمن، التقدير الإنتماء التعبير عن الذات و إحترام الذات .

✓ الحاجة الإنجاز، لأن الإنسان إذا قرر أو إنتاج تنفيذ عمل ما، فهو يسعى و يتشبث به و يؤديه بشكل سليم و صحيح .

✓ دافع التمكّن أو التعلم، الذي يؤدي إلى الإستطلاع و التمكّن مما يحيط بالفرد .

✓ إقامة علاقات محبة و مودة مع بعض الزملاء و ذلك بشكل غريزي أحيانا.

✓ دافع الإرتياح وعدم القلق و الألم، الذي يهدف إلى التخلص من بعض مسببات القلق والتوتر خاصة الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جديدة.<sup>3</sup>

❖ القدرات : تعتبر القدرات عامل يتفاعل مع الدافعية لتحديد الأداء، ونعني بها أن العامل يستطيع أداء

العمل المطلوب منه بالشكل المرغوب فيه، نقول أن له القدرة على عمله، حيث أن قدرات الأفراد تختلف من فرد إلى آخر، فمن القدرة العالية إلى المتوسطة إلى المنخفضة، وتنقسم القدرة إلى نوعين : القدرة المكتسبة و القدرات الموروثة والتي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية وقدرات غير عقلية .

-القدرات العقلية ترتبط بذكاء الفرد مثل القدرة : على فهم الكلمات، والسرعة في إجراء العمليات الحسابية...إلخ، أما القدرات غير العقلية فتمثل : حدة البصر والسمع والقدرة على بذل الجهد

<sup>1</sup> -كمال أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، (ب.س)، ص 127 .

<sup>2</sup> - طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006 ، ص 302 .

<sup>3</sup> -سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص 352 .



و التنسيق بين الحركات الجسم و غيرها .أما القدرات المكتسبة : فتمثل في القدرات التي يكتسبها الفرد عن طريق التعليم و التدريب .<sup>1</sup>

❖ إدراك الدور : يعني تصور الفرد للدور و إنطباعه عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

❖ ومن خلال عنصر إدراك الدور المتعلق بتحديد مستوى الأداء الوظيفي يتبين أن الفرد العامل (الإداري ) بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي سينبثق بالتأكيد إدراكه لمدى إلتزامه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله و إدراكه، كذلك إحترام أوقات العمل و المدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعماله ومهامه في ظروف عمل ملائمة .

❖ بيئة العمل :معلوم أن مكان العمل يستعمل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئة بما يتناسب مع حاجات الفرد العامل حيث يشعر بالإرتياح و الرضا، وذلك من حيث تجهيزه و الأدوات و الإضاءة و الحرارة و نمط القيادة العادل والنظام و القوانين العادلة أيضا .

❖ قدرة الفرد على أداء العمل :وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، و تتألف من محصلة و معرفة أو معلومات فنية اللازمة للعمل و المهارة كالتمكن من ترجمة نص معين ومدى وضوح الدور.<sup>2</sup>

### 5- مظاهر الأداء الوظيفي :

من خلال أهم مظاهر يمكن تحديد مستوى الأداء الوظيفي .

1. رضا العامل عن العمل : يمكن إعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تعبير عن النتائج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1979، ص ص95-96.

<sup>2</sup> -سليمان حنفي، السلوك التنظيمي و الأداء، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994، ص 222 .

<sup>3</sup> -فليه فاروق عبده و عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2009 ص266 .

ولمعاينة رضا العامل عن عمله لابد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال و ذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل :

الإلتزام بمواعيد العمل، زيادة الإنتاج، الرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليه من عمله وهي كالآتي :

الرضا عن العمل = الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن  
فرصة الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة  
العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل  
.

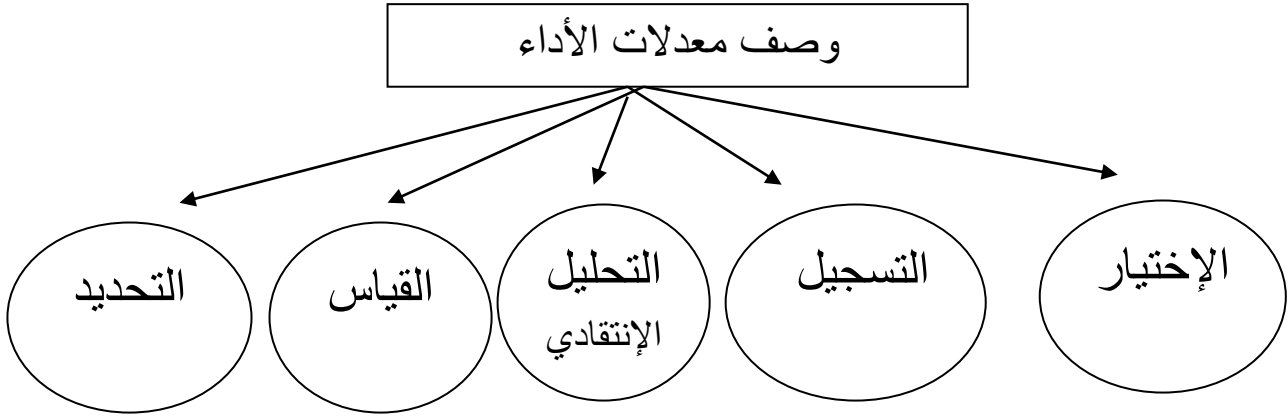
2. الرضا الجماعي: يعني رضا جماعة من الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وتربط أعضائها، فالرضا الجماعي لا يتم إلا إذا أسندت إلى هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة القسم الذي يعملون به.<sup>1</sup>
3. تعاون مع الزملاء: التعاون سمة العمل الجماعي فهو يحقق الأهداف المشتركة، والتعاون عملية إجتماعية تجعل الأفراد أو الجماعات تعمل جنبا إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ويعتبر التعاون مع الزملاء من أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه أحد أهم العوامل المؤدية إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين.<sup>2</sup>

#### 6- معدلات الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية الحكم على الأداء أو تقييمه وصف معدلات الأداء وهذه العملية تتم من خلال عدد من الخطوات وهي الموضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1، 1996، ص ص 349 - 350.

<sup>2</sup> - سهام بن رحون، العلاقات الإنسانية و فعالية الإدارة المدرسية، دار بطوطة، الأردن، 2012، ص 27 .



الشكل رقم (13): يوضح وصفا لمعدلات الأداء

1. الإختيار: يتم عن طريق إختيار أنسب للأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه أو تغيير بطريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيره من الأسباب.
2. التسجيل: وهذه الخطوة تركز على تسجيل الحقائق و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب والعناصر المتعلقة بالنشاط وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصر تمثل الأجزاء الظاهرة في النشاط المحدد.
3. التحليل الإنتقادي: وهذه الخطوة تركز على إختيار البيانات المسجلة إنتقاديا للتأكد من إستغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.
4. القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر ومصطلحات الوقت وباستعمال الأسلوب الغني المناسب لقياس العمل.
5. التحديد: وتتم هذه الخطوة بتحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا وتحديد طريقة التشغيل التي تحدد الوقت، وتحديد الوقت القياسي للنشاط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 1993، ص ص 286 - 289 .

### 7- مستويات الأداء الوظيفي:

يشير روبنسون Rbinson إلا أن هناك ثلاث مستويات من الأداء وهي:

1) الأداء على مستوى التنظيم: التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات، ويقدم عدد من المخرجات لزيائنه.

✓ عناصر التنظيم: السوق، الزبائن.

-مصادر المخرجات: رأسمال، الموارد البشرية، التشريعات، الوقت.

-البيئة الإقتصادية، السياسة، الإجتماعية والقيم المؤثرة على التنظيم.

✓ عناصر الأداء على مستوى التنظيم:

-الإستراتيجية والأهداف: وتهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات ونوعيتها، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.<sup>1</sup>

- الهيكل التنظيمي: ويركز التحليل على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل وقدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع.

-المقياس: وهو الأداة الذي يمكن إستخدامه ليخدم الإستراتيجية والأهداف.

-الإدارة: كيفية تسيير الإدارة.

2) الأداء على مستوى العمليات: ويشير Langdor إلى أن الأداء الوظيفي سواء كان أداء الفرد أو

المنظمة أو الجماعة يتكون من العناصر التالية:

- المخرجات: وتتمثل في العمل الناتج على شكل خدمة أو سلعة أو معارف.
- المدخلات: وتتمثل في الموارد المالية والبشرية.
- شروط الإنتاج: وتتمثل في السياسات والإجراءات التي تحكم عملية الإنتاج .
- العمليات: وتتمثل في المراحل والتأثيرات والتقنية التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى المخرجات.
- النتائج: وتتمثل في المؤثرات السلبية والإيجابية التي تتزامن مع عمليات الإنتاج.

<sup>1</sup>-أسامة محمد جردات، وعقلة محمد المبيضين، التدريس الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط1

● المعلومات المرتدة: وتتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن عمليات الإنتاج.

### 3) الأداء على مستوى الوظيفة:

هناك مجموعة من العوامل المحددة لمستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي وهي:

- وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج سلعة أو جزء منها.
- أهداف الوظيفة ومدى تناسبها مع أهداف العملية .
- تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.
- قياس الوظيفة.
- إدارة الوظيفة عن طريق عملية المراقبة وتصحيح الانحراف في الأداء.<sup>1</sup>

### 8- معوقات الأداء الوظيفي:

هناك عوامل تؤثر في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية مما يعرقل نشاطه هذه العوامل خارجة عن نطاق سيطرة الفرد إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه وهي:

1. عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
2. نمط الإشراف.

إلى جانب هذه المؤثرات يمكن إضافة عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الإستغلال السيء لقدرات الفرد وكفاءته الذي هو ناتج عن سوء التنظيم اللاعقلاني للموارد البشرية حسب الوظيفة التي يشغلها كل فرد، وهذا ما يجعل العامل غير قادر على القيام بالعمل بنفس الطريقة التي تتطلبها الوظيفة وهذا ما يؤثر سلبي على أدائه وعلى معنوياته .

-بالإضافة إلى العوامل البيئية و ظروف العمل الصعبة المحيطة بالفرد هناك عوامل أخرى نفسية كامنة في العامل تعيق أداءه لعمله مثل: نقص التحفيز، وعدم ملائمة المنصب لقدرات الفرد وكفاءته أي عدم توفر الظروف النفسية والأجواء المساعدة على الأداء الجيد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أسامة محمد جردات ، و عقلة محمد المبيضين، مرجع سابق، ص ص 42- 43 .

<sup>2</sup> - راوية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 211 .

## 9- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يجب أن يأخذ المسؤولون في إعتبارهم عند تقييم الأداء للمؤسسة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بينها ما يلي:

1. الإختلاف الموجود و الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2. التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغير في معدل الإنجاز والمكينة العملية اليدوية (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج وبالمثل فإن إختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لأنها وحدة العمل.

3. نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيد للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

4. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة .

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:  
-دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية .  
-سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمؤسسة والجزء الفعال في تقييم الأداء .

- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل .

<sup>1</sup>-كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقة بالمنح التنظيمي في الإدارة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، معهد التربية البدنية والرياضة، منشورة، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص 119.

-تحسين و تطوير مستويات الأداء بالمؤسسة التي على أساسها وإعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

وهناك أيضا العوامل البيئية : هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على مستوى أداء الفرد كونها خارجة عن نطاق سيطرته، فهناك من يعتبرها مجرد أعذار يجب التغاضي عنها، إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل ومن بين هذه العوامل نجد: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، ويطلق على مجموع هذه العوامل بالعوامل الخارجية، كما توجد عوامل أخرى تتفاعل العوامل الخارجية وهي مرتبطة بشخصية العامل في حد ذاته، وتسمى هذه العوامل بالعوامل الداخلية كذكاء العامل وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته التدريبية.<sup>2</sup>

## 10- مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

أ- مفهوم تقييم الأداء :

-عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة.<sup>3</sup>

-بينما يعرفه خالد عبد الرحمان إلهيتي بأنه: قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.<sup>4</sup>

وأیضا عرفه أحمد ماهر بأنه: نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملين قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - كرتيم دروازي مرجع سابق ، ص 119 .

<sup>2</sup> - مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 187 .

<sup>3</sup> -سهيلة محمد عباس، حسين علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص 242 .

<sup>4</sup> -خالد عبد الرحمن إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص 34 .

<sup>5</sup> -أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 406 .

- ويعرفه الدكتور كامل ببرتقييم الأداء: بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات، تنمية وتطوير في المستقبل. وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

✓ تسهيل تنمية وتطوير الفرد.

✓ تحديد إمكانيات الفرد المتوقع إستغلالها.

✓ المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

✓ المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.<sup>1</sup>

### ب - أهمية تقييم الأداء:

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها :

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة ومتشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
- تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار .
- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في إكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.<sup>2</sup>

-وأشار صالح أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والفرد العامل وتمثل تلك الغايات كالاتي:

### 1 أهميتها على مستوى المنظمة:

✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة.

<sup>1</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 338 .

<sup>2</sup> - محمد الشريف، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 178 .



- ✓ رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

## 2 أهميتها على مستوى المديرين:

- ✓ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- ✓ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.<sup>1</sup>

## 3 أهميتها على مستوى العاملين:

- ✓ تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- ✓ دفع العامل للعمل بإجتهد وإخلاص ليرتقب فوزه بإحترام وتقدير رؤسائه معنوياً زمادياً.
- ✓ يؤدي تقييم الأداء إلى إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء .
- ✓ يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.<sup>2</sup>

## 11- أهداف تقييم الأداء:

- حيث تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية وإستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:
- إختيار الأفراد الصالحين للترقية.
  - تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية، أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
  - تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

<sup>1</sup> - صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 137 .

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 87 .

- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.<sup>1</sup>

- حسب كامل بربر تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

1. هدف إداري: وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية.
  2. هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.<sup>2</sup>
- وأیضا حدد كل من جيل و لوشر Gill Locher أهداف تقييم الأداء كالاتي:

- ✓ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي الحالي.
  - ✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
  - ✓ المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.
- كذلك يقدم أحمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالاتي:
- ✓ تقويم سياسة الإختيار.
  - ✓ تقويم سياسة التعيين و النقل الإداري.
  - ✓ رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، (ب،س)، ص ص 294- 295 .

<sup>2</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع الحمراء، بيروت، لبنان، 1997، ص 125 .

✓ رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير.

✓ رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز.<sup>1</sup>

-لتقييم الأداء أهداف نعملها في ما يلي:

- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.<sup>2</sup>

## 12- طرق تقييم الأداء:

بالواقع يعبر الأداء طريقتين رئيسيتين عند تقييمه و قياسه، وهما الطرق الموضوعية **Objective methods** والطرق الذاتية **Subjective methods** تستخدم الطرق الأولى في معطيات ومحصلات ناتجة عن أداء الأفراد، أما الطرق الثانية فتستخدم بعض الميزات و الخصائص السلوكية التي يمكن الإستعانة بها لقياس أداء الأفراد .

1. **الطرق الموضوعية:** تقييم وقياس الأداء من خلال إستخدامها لمعطيات كمية تتمثل بالأرقام ومن الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السليمة، عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة، عدد الوحدات المباعة، عدد أيام الغياب والتي يمكن التعبير عنها رقمياً.<sup>3</sup>

-تستخدم الطرق الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها مايلي.

✓ قياس الإنتاج.

✓ قيم المبيعات.

✓ معطيات الأفراد.

✓ قياسات أداء الوحدات.

-المؤشر الكمي الأول المستخدم لقياس أداء العاملين هو مؤشر قياس الإنتاج، إستخدام القطاع الصناعي هذا المؤثر مند حوالي مئة عام، وما زال نظراً لسهولة وسرعة قياسه لأداء الأفراد. إذ بإستطاعة

<sup>1</sup> -مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط 2، 2014، ص ص 126- 127.

<sup>2</sup> - علي المسكيني، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، ط2، 1997، ص 87 .

<sup>3</sup> -حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص ص 370-371.

المقيم، قياس أداء الفرد من خلال عدد الوحدات الإنتاجية الجيدة أو من خلال عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة التي أنتجها الفرد أو من خلال مؤشرات إنتاجية كمية أخرى، إلا أن نجاح مؤشر قياس الإنتاج يتوقف على توفر أمور ثلاثة:

1. تكرار الإنتاج.

2. قياس قيمة الإنتاج.

3. حصر مسؤولية العامل بقيمة الإنتاج.

2. الطرق الذاتية: تقييم وتقيس الأداء بالإستناد إلى أحكام ذاتية صادرة عن المقيمين، والبارز حول هذه الطرق شيوع إستخدامها وإشراك الرؤساء المباشرين للأفراد بالإشراف عليها و تنفيذها . كما أن هذه الطرق تركز على الملاحظات الشخصية الصادرة عن المقيمين، سواء كانوا رؤساء الأفراد المباشرين أم رفاق عملهم، أو حتى أفراد أنفسهم، وإن التقييم يشمل تصرفات وسلوكيات الأفراد وليس معطيات كمية ناتجة عن حسن أو سوء أداء الأفراد.<sup>1</sup>

-وهناك تصنيف آخر للطرق تقييم الأداء وتمثل في:

1. الطرق التقليدية: وتعتمد على الحكم الشخصي للرئيس على المرؤوس ومن أهمها:

✓ طريقة الترتيب البسيط : يرتب أداء الأفراد بالتسلسل من الجيد إلى السيء، لكن عيبها أنها عرضة للتأثيرات الشخصية .

✓ طريقة المقارنة المزدوجة :مقارنة العامل مع كل عمال القسم بشكل مزدوج، أين تتشكل ثنائيات يحدد العامل الأفضل في كل منها وبالتالي وضع ترتيب تنازلي للعمال .

✓ طريقة الإختيار الجبري: يختار المقيم الصفة التي تكون الأكثر وصفا للعامل، تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب .

✓ طريقة المواقف الحرجة: يسجل السلوك الإيجابي أو السلبي المساهم في أداء العامل حيث يحدد المقيم أي السلوكيات المرغوب فيها .

2. الطرق الحديثة: نظرا لعدم موضوعية الطرق التقليدية في عملية تقييم، تم وضع ما يسمى بالطرق الحديثة للتقييم نذكر منها:

<sup>1</sup> -حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 370 - 371 .

✓ مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يتم وضع أعمدة لكل سلوك مأخوذ من العمل، ثم يقيم الفرد على مدى إمتلاكه للسلوك، ثم وضع المستويات المختلفة للسلوك وترتب من الأحسن إلى الأسوء.

✓ مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد على النتائج المحققة بعد مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المسطرة.

✓ طريقة مراكز التقييم: تقيس مهارات وصفات معينة مثل العلاقات الإنسانية، التخطيط التنظيم، وتخص تقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية أو المرشحين للإدارة العليا.<sup>1</sup>

### 13- الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء:

أ- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها: إذ قد يعطى المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس إقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم إهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يجوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد أمينا فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى و العكس الصحيح.

ب- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: إذ المقصود بالتقييم أن يكون فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات رؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسبا فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيحا. وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فيعطيه تقييما ضعيفا حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعا.

ت- التحيز الشخصي: وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد للأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.

ث- الإتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة: وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد منخفضا وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على

<sup>1</sup> -علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، (ب.س)، ص ص

صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه.<sup>1</sup>

ج- الإفتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف: يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس

في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفية ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.

ح- صعوبة وضع المعايير: هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية و الإستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

خ- لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت: قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دوره الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله والقيام بدوره الحكم على النتائج والأداء للعاملين منا يخلق تعارض في دوره وإرتباك نفسي له.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مهدي حسن، مرجع سابق، ص 194 .

<sup>2</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 176- 177 .

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على الأداء الوظيفي و أهميته ومحدداته و معدلات و مستويات و معوقاته التي تحول دون تحقيقه داخل المنظمة، وتوصلنا إلى أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ثم تطرقنا إلى عملية تقييم الأداء : مفهومه و أهميته و أهدافه طرقه، ثم تناولنا صعوبات التي تواجهه، و يمكننا القول بأن العنصر البشري دعامة الأساسية في المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المنظمات من خلال أداء أفرادها العالي والذي لايمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمة الناجحة في أعمالها.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني

1. تمهيد
2. ميدان الدراسة
3. المنهج المتبع
4. التقنيات المستعملة
5. كيفية إختيار العينة
6. خصائص عينة البحث
7. تحليل الجداول البيانات العامة
8. التحليل والإستنتاج الجزئي لجدول الفرضية الأولى
9. التحليل والإستنتاج الجزئي لجدول الفرضية الثانية
10. التحليل والإستنتاج الجزئي لجدول الفرضية الثالثة



تمهيد:

يعتبر الإطار الميداني للبحث أحد الجوانب الهامة، حيث لا يمكن لأي باحث إستغناء عنه، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية التي إعتمدت عليها، بداية من تحديد ميدان الدراسة كالمجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري، ثم الإنتقال إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة ثم تقنيات التي إستخدمت من أجل جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة. ثم أتطرق إلى تحليل جداول البيانات الشخصية للمبحوثين ثم تحليل و إستنتاج الفرضية الأولى والثانية والثالثة .

### 1- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: كل بحث سوسيوولوجي يتطلب مجال مكاني تتم فيه إجراءات الدراسة الميدانية ويقصد به الحيز الجغرافي الذي يحتضن دراستنا الميدانية.

وقد أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية غرداية .

-التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه:

أ-نشأة ومهام المؤسسة الجزائرية للمياه:

تعتبر الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي نشأت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01- 101 المؤرخ في 27 محرم 1422 هـ/الموافق ل 21 أبريل 2002 م ولها خمس ( 5 ) وكالات جهوية وهي: ورقلة، قسنطينة، وهران الشلف، الجزائر ولها 39 وحدة منها وحدة غرداية.

ب-تعريف وحدة غرداية:

هي إحدى الوحدات التابعة جهويا إلى ورقلة وقد تم الإنضمام إلى المؤسسة الأم سنة 2006 /21 أبريل وهي تقوم بنفس أعمال هذه الأخيرة في ضمان السير الحسن للمياه الصالحة للشرب على مستوى الولاية وقد مرت بعدة تسميات وهي بالترتيب:

أولا: كان ظهورها إبان الإستعمار الفرنسي للجزائر سنة 1938 م إلى 1970 م الإدارة الجهوية لأشغال المياه الباطنية.

ثانيا : من 1970 م حتى 1974 م المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه.

ثالثا: من 1974م إلى 1984 م الإدارة الجهوية لمياه التطهير .

رابعا: من 1984 م إلى 1987 م المؤسسة العمومية لإنتاج تسيير وتوزيع المياه بالأغواط.<sup>1</sup>

خامسا: من 1987م إلى 2006 م المؤسسة العمومية لإنتاج تسيير وتوزيع المياه بغرداية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وثائق مسلمة من طرف الإدارة

واستقرت أخيرا على الجزائرية للمياه وحدة غرداية ولها سبع قطاعات موزعة على تراب الولاية وهي: العقيد لظفي بريان، غرداية، المنيعه، بنورة، القرارة، متليلي<sup>2</sup>.

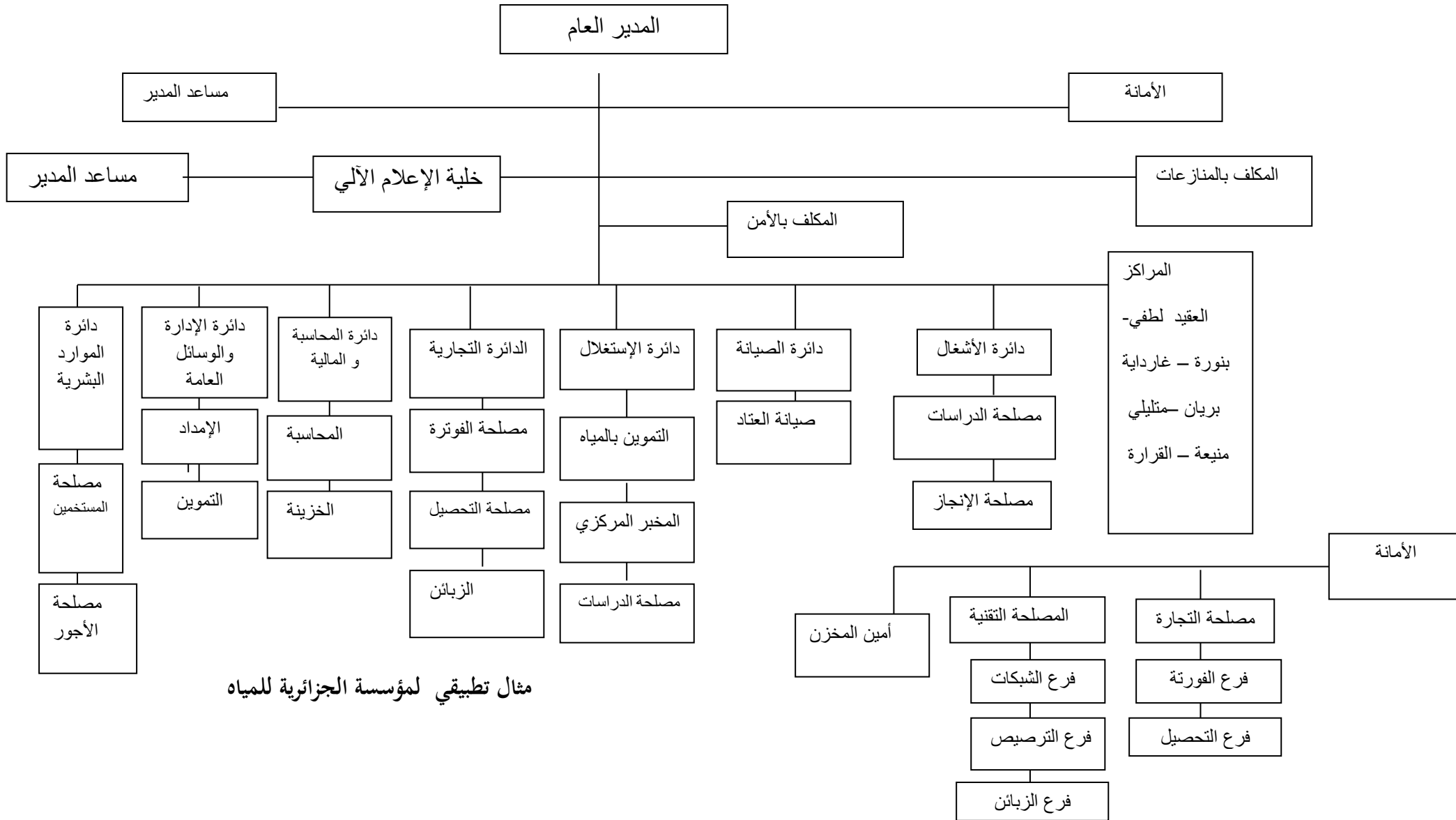
### ج- سيرة عمل الجزائرية للمياه:

- يتمحور برنامج الجزائرية للمياه في المهام التالية.
- تحويل الممتلكات.
- تحسين كمية الماء المستحقة لكل ساكن.
- إستعمال الوسائل المتطورة في نظام التسيير.
- الإهتمام بالإطار التقني والقانوني للمياه من ناحية تحسين الخدمة والتسعيرة.

### د- مهام المؤسسة:

- توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن، وكل القطاعات والفروع الإقتصادية.
- إستغلال الثروة المائية الباطنية.
- التسيير والتنظيم الدقيق لشبكات توصيل الماء.
- تطبيق تسعيرة إستهلاك المياه.
- التموين بالمياه الصالحة للشرب لدوائر والبلديات التابعة

<sup>1</sup> -وثائق مسلمة من طرف إدارة المؤسسة .



مثال تطبيقي لمؤسسة الجزائرية للمياه

هـ- دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي :

1 - مدير وحدة: هو الذي يشغل المنصب الرئيسي في هذه المؤسسة و يعتبر المسؤول الأول و الأخير عما يحدث فيها من أمور حيث أن مهمته في النطاق جد صعبة باعتباره المسؤول مع مجلس الإدارة للمؤسسة، يقوم بالإشراف على:

- ✓ مصالح المؤسسة، الإدارة، الإمكانيات المالية و المحاسبة، الإنتاج والاستغلال، النشاط التجاري
- تسيير الموارد البشرية.
- ✓ المراقبة.
- ✓ التنسيق.

2 - نائب المدير: وهو الذي يساعد المدير في بعض أمور التسيير و ينويه في حالة الغياب.

3 - المكلف بالمنازعات: هو مكلف بمتابعة كل قضايا المؤسسة داخليا وخارجيا.

4 - المكلف بالأمن، ودوره يتمثل في:

- ✓ الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
- ✓ الحفاظ على أمن الأشخاص العاملين بها.

5 - المخبر المركزي: دوره يتمثل في إجراء التحاليل الدورية (الكيميائية و البيولوجية ) المياه الصالحة للشرب للشركة عبر كامل تراب الولاية وذلك كل 03 أشهر.

كما أن المخبر يتدخل في الحالات الطارئة في شبكة المياه مثلا: تلوث المياه وذلك من خلال شكاوي من عند المواطنين.

6 - دائرة الإدارة والوسائل: وتتكون من المصالح التالية: مصلحة التموين، مصلحة الحظيرة تهتم بما يلي:

- تلقي الرسائل والرد عليها.<sup>1</sup>

- عملية الحفظ.

- تنظيم المكاتب.

- إستقبال الوفود.

<sup>1</sup> - وثائق مسلمة من طرف إدارة المؤسسة .

- تقوم بشراء كامل العتاد الذي تحتاجه المؤسسة تهتم بالصيانة وكراء العتاد.
- الإدارة و العلاقات الخارجية.
- 7 - **الدائرة التجارية:** تقوم هذه الدائرة بمتابعة مختلف الأنشطة التجارية على مستوى المراكز السبعة التابعة للمديرية العامة، وتتفرع إلى ثلاث مصالح: مصلحة الفوترة، مصلحة التحصيل ومصلحة الزبائن:
  - تقوم بمراقبة الفواتير على مستوى الدائرة.
  - توزيع الفواتير.
  - التصريح برقم الأعمال الكلي
  - التقليل من نسبة الفوترة الجزافية
  - الإشراف على ورشة إصلاح العدادات.
- 8 - **دائرة الإستغلال:** تتفرع إلى ثلاث مصالح: مصلحة الإنتاج والتوزيع مصلحة تطوير نشاطات الإستغلال ومصلحة الصيانة:
  - تهتم بإستخراج الماء من باطن الأرض وعند إستخراجه تعرف قيمة الكمية المستخرجة أو المنتجة، ثم تنقل إلى الخزان عبر أنابيب ثم تعالج وبعدها توزع إلى المواطنين.
  - تطوير الشبكة والإنتاج.
  - تهتم بتوفير الأجهزة اللازمة والمستعملة لإستخراج الماء مثل: المضخة، الأنابيب، التيار الكهربائي بالإضافة إلى صيانة العطب عند وقوعه.
- 9 - **دائرة المحاسبة والمالية:** تتفرع إلى ثلاث مصالح:
  - مصلحة المحاسبة العامة
  - مصلحة الميزانية و المالية
  - مصلحة محاسبة التسيير.
 ودورها يتمثل فيما يلي:
  - دراسة الوثائق التي ترسلها القطاعات
  - مراقبة المعدات المشتريات من قبل الشركات.<sup>1</sup>
  - دراسة الفاتورة المرسله من شركة سونلغاز فيها معلومات حول إستهلاك الكهرباء .

<sup>1</sup>- وثائق مسلمة من طرف إدارة المؤسسة.

10 – المصلحة المعنية بالدراسة (خلية الإعلام الآلي):

تعتبر من أهم المصالح التي تقدم خدمات مختلفة، فهي المسؤولة على تعميم و إستعمال الإعلام الآلي بالوحدة والمراكز التابعة لها وقد تم إنشاءها بداية سنة 2003 م بعد الإنفصال عن دائرة التجارة وأصبحت تابعة مباشرة إلى المديرية، من مهامها:

- ضمان السير الحسن لبرامج الإعلام الآلي.
- صيانة و تصليح أجهزة الإعلام الآلي
- إعداد بعض البرامج الخاصة
- تثبيت وصيانة البرمجيات
- تثبيت ومتابعة الشبكات.
- دائرة الموارد البشرية:

تقوم بتسيير وتنظيم كل ماهو متعلق بقسم المستخدمين وإعطاء الأوامر المباشرة وتتفرع إلى ثلاث

مصالح: مصلحة الأجور والشؤون الإجتماعية، مصلحة المستخدمين:

- كل ما يتعلق بالشؤون الإجتماعية والأجر
- إستقبال طلبات العمل
- التوظيف
- العطل السنوية.

ي-عملية إتخاذ القرارات في وحدة غرداية:

إن من أهداف المؤسسة في تحقيق الصواب في إتخاذ القرارات الناجحة والمناسبة في حل المشاكل التي تواجه صناع القرار وذلك بدراسة الموضوعات ذات الأهمية الكبرى وذلك بمناقشة المقترحات وأفكار وتوضيح نقاط القوة ونقاط الضعف مع مراعات القانون الداخلي والقانون العام للعمل ومن تم التوصل إلى الإقتراح الأنسب والقرار الذي تمثله المؤسسة بالقيام بأعمالها على أحسن وجه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وثائق مسلمة من طرف إدارة المؤسسة .

• تعريف القرار في المؤسسة:

تعني كلمة القرار؛ البث النهائي والإرادة المحددة لصناع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله، للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية، ويمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار قسمين رئيسيين هما: القسم الأول يجمع كل من التمعن والحساب والتفكير . أما القسم الثاني إلى أفعال آنية.

ويمكن تعريف القرار أنه مسار فعل يختاره المقرر بإعتبار أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل أي مشكلة تشغله.

• أنواع القرارات على مستوى الوحدة:

من خلال تطلعنا على أساليب إتخاذ القرارات في مؤسسة الجزائرية للمياه لوحدة غرداية إستنتجنا أن هناك ثلاث قرارات في المؤسسة سمينها كمايلي:

-القرارات الحاسمة.

- القرارات الروتينية.

- القرارات الإرتجالية.

1 - **القرارات الحاسمة:** وهي تلك القرارات التي تمس المؤسسة وعلاقتها الخارجية المتبادلة.

وتقوم بتحديد الأهداف الإستراتيجية المستقبلية مع متطلعات ومتطلبات الظروف الزمنية الآتية للمؤسسة، وعادة ما تكون القرارات على مستوى أعلى والمتمثلة في المدير العام للوحدة ونحن في صدد البحث تصادفنا مع قرار إستراتيجي في الوحدة من طرف المدير العام مع رؤساء الدوائر كل من دائرة الموارد البشرية ورئيس الدائرة التجارية وتمثل في مشكل تحصيل الفواتير على مستوى الدائرة التجارية والتي إستلزم إتخاذ قرار بتوفير وشراء معدات كالسيارات ومعدات أشغال المساعدة للعمال بالقيام بأعمالهم على أحسن وجه وإرغام المشترك على تسديد الفواتير.

2 - **القرارات الروتينية:** وهي القرارات التي يتخذها المسؤولون أو الإطارات وعادة ما تكون محددة من طرف القوانين الداخلية للمؤسسة ومراعات المبادئ والسير الحسن للمؤسسة وهي قرارات تتخذ على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وثائق مسلمة من طرف إدارة المؤسسة .



3 - القرارات الإرتجالية: سميها هكذا وهي قرارات مخالفة للقانون الداخلي للمؤسسة أحيانا مستعمل في العاطفة ومراعات العلاقات الإجتماعية وهي قرارات عادة ما تكون مؤثرة على المؤسسة سواء من الجانب التنظيمي أو الجانب المالي و تسمى باللامركزية .

#### - تحليل عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة:

إن القرار الإداري له دور هام في سيرورة المؤسسة ولا سيما الجزائرية للمياه وحدة غارداية .  
القرارات السليمة التي تمر عبر مراحل .

من دراسة المشكلة و التدقيق فيها ومدى تأثيرها و أنها وضع بدائل لهذه المشاكل ويجب أن تكون مناسبة ومدروسة وأكيدة ويجب تفادي الأفكار والبدايل غير مؤكدة ويجب مراعاة واجب نجاح هذه البدائل ومدى تطبيقها ونجاحها في الواقع وهذا يستدعي إستشارات بين صناع القرار على مستوى رؤساء الدوائر وتبادل الأفكار من علو وخبرة في هذا المجال مع مراعات القوانين الداخلية التي تسيير الإدارة وما يسمى بدليل التسيير وهو موحد على مستوى الجزائرية للمياه على جميع وحدات القطر الجزائري ومنه الخروج بقرار علمي مدروس من جميع الجوانب ليتم عملية تنفيذه بعد المرور بدراسة المشكل وإختيار البدائل وإستشارة رؤساء الدوائر ليتم عملية تنفيذ القرار يجب مراعاة توضيحات إتخاذ القرار وهذا لتفادي أي سوء فهم لدى تطبيقه مع مراعات الإيجابيات لهذا القرار.<sup>1</sup>

ب -المجال البشري : يتمثل المجال البشري في دراستنا هذه في موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه.  
حيث تضم المؤسسة 602 عامل من بينهم 189 إطارات و 235 أعوان التحكم و 178 أعوان تنفيذ  
ج - المجال الزمني: هو الفترة التي يستغرقها الباحث في الدراسة والبحث، فالنسبة لموضوعي الذي تفرقة إليه هو مصادر ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية.

ولقد إنطلقتو من جانب نظري الذي دام 6 أشهر، ومع بداية شهر فيفري 2017 تم الإنطلاق في الجانب الميداني فقامت بتصميم الإستمارة تحت الإشراف الأستاذ و توزيعها في 16 مارس وتم إستلام آخر إستمارة في 7 أفريل، ولقد واجهت بعض العراقيل وذلك لعدم تجاوب المبحوثين معي وبعد إنتهاء العملية قمت مباشرة بتفريغ البيانات وتحليلها.

<sup>1</sup> - وثائق مسلمة من طرف إدارة المؤسسة .

## 2- المنهج المتبع :

أن كل دراسة علمية تحتاج إلى منهج يوافق البحث يقودها للوصول إلى نتائج و حقائق متوخاة من هذا البحث فالموضوعات السوسولوجية لا بد على الباحث تطبيق منهجا يستجيب لطبيعة الموضوع.<sup>1</sup>

- يعرف المنهج: بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والمهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك.<sup>2</sup>
- وفي تعريف آخر للمنهج: هو فن تنظيم صحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون المعلومة لدينا أو من أجل البرهنة عليها ولثباتها وإثباتها من أجل البرهنة عليها للآخرين وإثباتها بجوانبها المختلفة لهم حين تكون على معرفة وإلمام كامل بها.<sup>3</sup>
- المنهج الوصفي: يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.<sup>4</sup>

إن إختيار أي منهج ليس بالأمر الذي يكون فيه للباحث حرية الإختيار بل موضوع هو الذي يفرض عليه في أغلب الأحيان المنهج المتبع وحتى الأدوات، ولهذا إعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكيمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة

<sup>1</sup> - أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 31.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن ط2، 1999، ص 35.

<sup>3</sup> - محمد عبد الغني عوض، ومحسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1992، ص 42.

<sup>4</sup> - على غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دارالفائز للطباعة والنشر والتوزيع، مخبر علم الإجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، ط2، 2009، ص 83.

ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى.<sup>1</sup>

والذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع و تحسينه.<sup>2</sup>

-وهناك تعريف آخر للمنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات و تنظيمها وتحليلها.<sup>3</sup>

### 3 - التقنيات المستعملة:

يعتمد المنهج البحثي أيا كان نوعه من أدوات ووسائل لجمع البيانات والمعلومات التي يستعين بها الباحث ويستخدمها في الإجابة على ما أثاره من تساؤلات والتحقق من الفروض المصاغة وصولا إلى النتائج المتعلقة بمشكلة الدراسة وللإجابة عن الأسئلة التي تحدت بها مشكلة البحث، والأداة هي الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف و الجدولة.<sup>4</sup>

✓ الإستمارة: هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب وتستخدم لجمع المعلومات بشأن رغبات المستجوبين، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، إضافة إلى أنها تقرب الباحث من المبحوثين، إذا كانوا متواجدين في الأماكن متفرقة.<sup>5</sup>

-وأیضا بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح بإستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية بمقارنات رقمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبيدات و آخرون، البحث العلمي : مفهومه و أدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2001 ص 87 .

<sup>2</sup> - صالح محمد العساف، المدخل للبحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 1989، ص 186.

<sup>3</sup> - محمد الصاوي محمد المبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص 30 .

<sup>4</sup> - سلاطية بلقاسم، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص 77 .

<sup>5</sup> - فوزي غرابية و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ط3، 2002، ص 71 .

-وفي تعريف آخر: تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية.<sup>2</sup>

وقد تم تصميم إستمارة بحثنا على النحو التالي:

المحور (01): يتعلق بالبيانات الشخصية وهي تحتوي على 6 أسئلة من 01 إلى 06 .

المحور (02): يتعلق بمصادر ضغوط العمل وهو يحتوي على أسئلة من 07 إلى 24

المحور(03): يتعلق بعلاقات العمل وهي تحتوي على أسئلة من 25 إلى 50

المحور (04):يتعلق ظروف العمل وهو يحتوي على أسئلة من 51 إلى 66

#### 4 كيفية إختيار العينة:

**العينة:** هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل حيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل إستدلالات حول معالم المجتمع.<sup>3</sup>

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم خطوات المنهجية الأساسية في البحوث الإجتماعية، وهي تتطلب من الباحث الدقة البالغة إذ يتوقف عليها إجراء البحث وخطته وكذا نتائج الدراسة، والتي يثبت صدقها كلما زاد أفراد مجتمع البحث و العكس صحيح لكن هذا الأمر ليس سهلا، حيث أن موضوع البحث هو مصادر ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

كان عمال مؤسسة الجزائرية للمياه نموذجاً لدراسة الحالة، حيث إختارت العينة من عمال.

العينة الحصصية: هي سحب عينة من مجتمع البحث بإنتقاء العناصر المفياة طبقاً لنسبتهم في هذا المجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر، بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، حيدرة الجزائر 2004، ص 204.

<sup>2</sup> - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر و التوزيع الجزائر، ط2، 2012، ص 155.

<sup>3</sup> - عباس محمد خليل وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 217.

<sup>4</sup> - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص312.

5 خصائص عينة البحث:

يتميز مجتمع بحثي بجملة من الخصائص نستعرضها في الجداول الآتية :

السن:

الجدول الأول رقم (01) :يبين توزيع المبحوثين حسب السن .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
] 35- 25]	18	36 %
] 45- 35]	27	54 %
46 سنة فأكثر	05	10 %
المجموع	50	100 %

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين، سنهم يتراوح بين [ 45- 35 ] سنة وبنسبة 54% و تليها فئة [ 35- 25 ] سنة بنسبة 36 %، ثم تليها فئة السن بين [ 45 - 65 ] سنة بنسبة 10 %.

من خلال القراءة الإحصائية أن فئة السن ما بين [ 45 - 35 ] سنة، وهو السن الذي يكون الفرد مازال قادرا على العمل والعطاء وأداء المهام على أحسن وجه، وهو الشيء الذي يكون في صالح المؤسسة، كما يقل معدل تركه للخدمة وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريط فيه ويزيد رضاه عن عمله إضافة إلى زيادة إنتاجية وكفاءة أدائه.

الجدول رقم (02) :يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	38	76 %
أنثى	12	24 %
المجموع	50	100 %

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 76 % من نسبة المبحوثين تمثل فئة الذكور تليها نسبة 24 % لجنس الإناث، وهذا يعني أن المؤسسة يغلب عليها جنس الذكور أكثر من الأنثوي، حيث

المعروف هو أن فئة الذكور أكثر ملائمة للأعمال التي تحتاج إلى جهد عضلي والتركيز والصبر خاصة على الأعمال الروتينية وأيضا أن نشاط المؤسسة قد يتطلب فئة الذكور أكثر من الإناث في نشاطها نظرا لكثرة تعاملها مع المواطنين وأيضا يرجع سبب الاختلاف الكبير في هذه النسبة إلى طبيعة العمل. الجدول رقم (03): يبين توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
06%	3	متوسطة
32%	16	ثانوي
44%	22	جامعي
18 %	9	دراسات العليا
100 %	50	المجموع

نلاحظ أن نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي قدرت ب 44 % وهي أكبر نسبة وهذا راجع إلى إرتفاع المستوى التعليمي، ويليه المستوى التعليمي ثانوي بنسبة 32 % ثم المستوى دراسات العليا بنسبة 18 % وأخيرا مستوى التعليمي المتوسط بنسبة 06 % وهي نسبة ضئيلة جدا. من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلبية الباحثين لديهم مستوى تعليمي جامعي، حيث يفسر أن مؤسسة بحاجة لعمال متحصلين على شهادات ذات مستوى عال من أجل تزويد نظامها بالكفاءات اللازمة لبلوغ أهدافها وكذلك لإرتفاع المستوى التعليمي إذ أنها في إختبارها تعتمد على الشهادة والكفاءة لمواكبة التطورات التكنولوجية و المعلوماتية في شتى مجالات وأيضا من أجل تحقيق أداء فعال والجيد.

الجدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	15	30 %
متزوج	33	66 %
مطلق	2	4 %
المجموع	50	100 %

يتضح من الجدول الذي يوضح الحالة الإجتماعية للمبحوثين، أن أغلب المبحوثين متزوجين وذلك بنسبة 66 %، تليها فئة العمال العزاب بنسبة 30 %، في حين قدرت نسبة المطلقين 4 % . ومن خلال القراءة الاحصائية، يتضح أن نسبة المتزوجين سواء إناث أو ذكور هي نسبة عالية في المؤسسة نظرا لحجم المسؤولية التي تقع على عاتقهم، فحيث أرى وإن تعرضوا للضغوط في العمل فإنهم يحاولون التأقلم معه.

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية وعدد سنوات الخبرة .

الأقدمية وعدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	15	30 %
[ 10 – 20 ]	26	52 %
أكثر من 20 سنة	09	18 %
المجموع	50	100 %

ألاحظ من خلال الجدول، أن المبحوثين الذين يمتلكون خبرة ما بين [ 10 – 20 ] سنة هم الفئة السائدة وذلك بنسبة 52 %، وتليها فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 30 % ثم تليها نسبة 18 % للفئة ذات الأقدمية وأكثر من 20 سنة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن معظم المبحوثين يمتلكون أقدمية تساعدهم على إنجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم بالسرعة والدقة المطلوبتين بأقل وقت وأقصى تكلفة، وأيضا لا يمكن للعامل أن يفصل من موقع عمله دون أن يصل إلى مرحلة التقاعد.

كما أن جزء من هذا العمل لا يتطلب إكتساب خبرة وجهد فكري، بقدر ما يتطلب جهد عضلي، ثم أن الأقدمية تلعب دورا مهما في مساعدة العمال على إكتساب المهارات الجيدة.

الجدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني

المستوى المهني	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	43	86 %
عون تحكم	07	14 %
المجموع	50	100 %

يتبين من خلال الجدول توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني، بحيث يمثل الإطارات بنسبة 86 % وتليها فئة عون تحكم بنسبة 14 %.

وعلى ضوء القراءة الإحصائية يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين من الإطارات، وهذا لكونهم ذو مستوى عال، ولكون المؤسسة تسعى إلى توظيف الكفاءات على أساس التأهيل العلمي و لإعتبار مؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة خدماتية، تسعى إلى تقديم خدمات أفضل لزيائنها ولضمان البقاء والإستمرار في ظل التغيرات السريعة في بيئة الخارجية.

الجدول رقم 07: يبين طريقة التوظيف بالمؤسسة

يبيّن طريقة التوظيف بالمؤسسة	التكرار	نسبة المئوية %
على أساس الشهادة	26	52.00 %
على أساس الخبرة	06	12.00 %
حسب إحتياجات المؤسسة	15	30.00 %
على أساس بعض وكل ما سبق	03	06.00 %
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول الذي يوضح على أي أساس تم التوظيف بالمؤسسة، حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا أن تم توظيفهم على أساس الشهادة بنسبة 52% وتليها نسبة 30% تم توظيفهم على حسب إحتياجات المؤسسة وتليها نسبة 12 % تم توظيفهم على أساس الخبرة وتليها نسبة 06 % وهي نسبة ضئيلة التي تم توظيفها على أساس بعض وكل ما سبق.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن توظيفهم تم على أساس الشهادة وهذا دليل أن المؤسسة تطلب يد عاملة كفاء وخبرة ومؤهلاتهم تتوافق مع العمل ويعود أيضا



إلى أن العبء يتزايد كل سنة في المؤسسة ومن أجل تزويد نظامها بالكفاءات اللازمة لبلوغ أهدافها وأيضاً من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية المستمرة في شتى المجالات وتحقيق إنتاجية مرتفعة ومن أجل تخفيض ضغط على العمال.

## 6 تحليل نتائج جداول الفرضية الأولى:

-تحليل الجداول الفرضية الأولى: الضغوط النفسية كمصدر وأثرها على الأداء الوظيفي

الجدول رقم 08: يبين توزيع الباحثين حسب الرغبة في تغيير وظيفة

الرغبة في تغيير الوظيفة	تكرار	نسبة المئوية %
نعم	43	86%
لا	07	14%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول الذي يوضح توزيع الباحثين حسب الرغبة في تغيير الوظيفة بحيث أن أغلب الباحثين، صرحوا بأنهم يرغبون في تغيير وظيفتهم بنسبة 86 % وتليها نسبة 14 % من الباحثين الذين لا يرغبون في تغيير وظيفتهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين يرغبون في تغيير وظيفتهم، لأنها لا تلي متطلباتهم المادية ولا تشعرهم بالرضى وتسبب لهم القلق والاضطراب وعدم الشعور بالإنتماء والأمان الوظيفي، ووجود ضغط في وسوء العلاقات في العمل خاصة مع المشرفين والاكتضاظ في المكاتب، وذلك نتيجة العدد الكبير للعمال وتداخل في المسؤوليات والصلاحيات ونقص الوسائل وقلة التنظيم وعدم مواءمة تخصص العمل مما يؤدي إلى عدم توافق العامل مع وظيفته وعدم الشعور بالإرتياح في مكان العمل، أما الباحثين الذين لا يرغبون تغيير وظيفتهم بسبب مسافة قريبة على العمل وتفاهم مع مسؤولين وشعور بالرضى.

الجدول رقم 09: يبين السرعة في الأداء و علاقته بتعليمات متعارضة مع أكثر من مسؤول

للمجموع		لا		نعم		تعليمات متعارضة سرعة الاداء
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	42	52.39%	22	47.61%	20	نعم
100%	8	100%	8	0.00%	0	لا
100%	50	60.00%	30	40.00%	20	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح السرعة في الأداء وعلاقته بالتعليمات المتعارضة مع أكثر من مسؤول، حيث أن أغلب المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يوجد تعليمات متعارضة مع أكثر من مسؤول بنسبة 60 % وتدعمها نسبة 100 % ليس هناك سرعة في الأداء ونسبة 52.39 % أن هناك سرعة في الأداء. في حين صرح بعض المبحوثين أن هناك تعليمات متعارضة مع أكثر من مسؤول بنسبة 40% وتدعمها نسبة 47.61 % أن هناك سرعة في الأداء.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بعدم تلقيهم التعليمات المتعارضة مع أكثر من مسؤول مما يؤدي ذلك إلى السرعة في الأداء، و هذا راجع أن كل عامل منشغل بمنصبه وضغط على نفسه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ولديه القدرات والخبرة والكفاءة التي يمتلكها تشعره بالثقة في قدراته على أداء مهامه ولذلك لا يتلقى تعليمات متعارضة، وأيضا بسبب إهتمام العامل وإنشغالاته ومتطلباته، ولذلك تكون الإنتاجية و الأداء جيدين في العمل وربما لعدم الإهتمام بها من طرف العمال بينما الذين صرحوا بعدم وجود سرعة في الأداء وهذا دليل أنهم يتلقون تعليمات متعارضة مع أكثر من مسؤول بسبب عدم تفاهم أو إتصال الرؤساء فيهم بينهم أو عدم فهم المرؤوسين التعليمات فتظهر لهم أنها متعارضة.

الجدول رقم 10: يبين تقييم الأداء وعلاقته بتكرار نفس المهام

المجموع		لا		نعم		تكرار نفس المهام تقييم الأداء
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	18	%44.44	8	%55.66	10	نعم
%100	32	%12.50	4	%87.50	28	لا
%100	50	%24.00	12	%76.00	38	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح تقييم الأداء وعلاقته بتكرار نفس المهام حيث أن أغلب أفراد العينة صرحوا أنه يوجد تكرار في نفس مهام بنسبة 76 % وتدعمها نسبة 87.50 ليس هناك تقييم في الأداء، ونسبة 55.66% هناك تقييم الأداء، في حين صرحوا بعض الباحثين أنه لا يوجد تكرار في نفس مهام بنسبة 24 % وتدعمها نسبة 44.44 % أن هناك تقييم في الأداء ونسبة 12.50 % ليس هناك تقييم في الأداء.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا بأن عملية تقييم الأداء ضعيفة، وهذا بوجود إنحياز مما يؤدي إلى الشعور بالملل من تكرار نفس المهام في العمل بسبب الروتين و الإهمال وتنازع الإحتياجات بين العمل والحياة وعدم القدرة على تخمين ردود الأفعال المسؤولين و عدم القدرة على ضبط العمل المكلف به وعدم إتمام برفع المستوى الأداء وتثمينه من طرف الجهات الوصية حيث أن عملية تقييم الأداء يحدد على أثرها النقل والترقية و التدريب والجزاءات والمكافآت وحتى الفصل، كما أن هذه العملية التنظيمية ضرورية للوقوف على نقاط القوة عند الفرد من أجل تعزيزها ونقاط الضعف لتقومها.

الجدول رقم 11: يبين الشعور بالارتياح في العمل وعلاقته بالمهام المتنوعة

المجموع		لا		نعم		المهام المتنوعة شعور بالارتياح
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	5	%60.00	3	%40.00	2	مريح
%100	25	%8.00	2	%92.00	23	عادي
%100	16	%18.80	3	%81.20	13	مقلق
%100	4	%75.00	3	%25.00	1	مقلق جدا
%100	50	%22.00	11	%78.00	39	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح الشعور بالارتياح وعلاقته بالمهام المتنوعة، حيث أن أغلب الباحثين الذين صرحوا بوجود مهام متنوعة في العمل بنسبة 78 % وتدعمها نسبة 92 % من العمال الذين يشعرون بالإرتياح بطريقة عادية ونسبة 81.20 % من العمال الذين يشعرون بالقلق ونسبة 40 % من العمال الذين يشعرون بالإرتياح بطريقة عادية ونسبة 25 % من العمال الذين يشعرون بعدم الإرتياح وأن عملهم مقلق جدا، في حين صرح بعض الباحثين أنه لا يوجد مهام متنوعة في العمل بنسبة 22 % وتدعمها نسبة 75 % من العمال الذين يشعرون بعدم الإرتياح وأن عملهم مقلق جدا ونسبة 60 % من العمال الذين يشعرون بالإرتياح بطريقة عادية ونسبة 18,80 % من العمال الذين يشعرون بالقلق ونسبة 8 % من العمال الذين يشعرون بعدم الإرتياح بطريقة مقلقة جدا.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا بأنهم يشعرون بالإرتياح بطريقة عادية والتنوع في المهام وهذا راجع إلى الأقدمية وتهيئة مكان عملهم في جميع الجوانب والشعور بالراحة بسبب علاقتهم مع زملائهم والألفة في ذلك مكان، وأن العامل الذي يقوم بأكثر من مهمة تكون شبكة إتصاله وتعامله مع العمال واسعة النطاق أو وضوح المسؤوليات أو إستقلال الوظائف التي تتطلب تأهيل مهني عال وأيضاً الشعور بالإنتماء وتوفير الظروف الجيدة في العمل وأيضاً ذلك راجع إلى أن العامل يمتلك الخبرة والكفاءة والقدرة على التكيف مع بيئة العمل بينما الباحثين الذين يشعرون بعدم الإرتياح لا يوجد لديهم المهام المتنوعة وهذا ربما بسبب عدم توفر الظروف الجيدة بالإضافة لكبر حجم

المسؤوليات التي تقع على عاتقهم سيما عدم التفاهم بين زملائهم و رؤسائهم والمشرفين، مما يخلق جو مشحون بالخلافات أو يجدون صعوبة في التأقلم وعدم التكيف وقلة الخبرة مما يولد الضغط عليهم في مكان العمل.

الجدول رقم 12: الأقدمية وعلاقتها بمهارات شاغل وظيفة

المجموع		لا		نعم		مهارات شاغل وظيفة الأقدمية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	15	6.70%	1	93.30%	14	أقل من 10 سنوات
100%	26	7.70%	2	92.30%	24	من 10 - 20 سنة
100%	09	11.10%	1	88.90%	08	أكثر من 20 سنة
100%	50	8.00%	4	92.00%	46	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح الأقدمية وعلاقتها بمهارات لشغل الوظيفة، حيث أن أغلب الباحثين الذين صرحوا بوجود مهارات لشغل وظيفة في العمل بنسبة 92% تدعمها نسبة 93.30% الذين يمتلكون الأقدمية أقل من 10 سنوات و نسبة 92.30% الذين يمتلكون من 10-20 سنة ونسبة 88.90% الذين يمتلكون الأقدمية أكثر من 20 سنة. في حين بعض الباحثين صرحوا بعدم وجود مهارات لشغل وظيفة بنسبة 8% وتدعمها نسبة 11.10% الذين لا يمتلكون الأقدمية أكثر من 20 سنة، ونسبة 7.60% الذين يمتلكون الأقدمية من 10-20 سنة، ونسبة 6.70% من الذين يمتلكون الأقدمية أقل من 10 سنوات وهي نسبة ضئيلة.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن الأقدمية تلعب دورا كبيرا في تطوير العمليات الإدارية، مما قد تشكل حافز كبير في تحسين المنافسة و إبراز مهارات تتناسب لشغل الوظيفة بكل مؤهلات وأمان وكفاءات العاملين داخل النسق وخاصة أن المؤسسة هي نسق يعتمد على الخرجات الميدانية، وهي مؤسسة جد مهمة كونها مؤسسة خدماتية، وبالتالي نجد أن هذا الإهتمام يجعل من العامل وخاصة الذين لديهم خبرة وأقدمية كبيرة في هذا المجال، إبراز مهارتهم أكثر والضغط على أنفسهم من أجل عوامل ذاتية ألا وهي الحوافز الخاصة بهم وعوامل أخرى كتتحقيق كفاءة جيدة للمؤسسة.

الجدول رقم 13: يبين مدى إعاقة العمل بكثرة المكالمات و الإستفسارات

النسبة المئوية %	التكرار	كثرت المكالمات والإستفسارات تعيق العمل
28%	14	نعم
72%	36	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح كثرت المكالمات والاستفسارات من المسؤول تعيق العمل حيث أن أغلبية الباحثين صرحوا أن كثرة المكالمات والإستفسارات لا تعيق العمل بنسبة 72 % وتليها نسبة 28 % أن المكالمات والإستفسارات تعيق العمل.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا أن كثرة المكالمات والإستفسارات من المسؤول لا تعيق عملهم، وهذا دليل على مؤهلات وخبرة العامل وأقدميته في العمل وعلاقته الجيدة مع الرؤساء أو المشرفين، ووجود خصوصية وأيضا بسبب إشادة المشرف لعمله الجيد ونظر إليه كمحترف وتقدير الجهد الذي يبذله العامل وأيضا وجود ثقة بين العامل والمشرف.

الجدول رقم 14: المستوى المهني و علاقته بالمساواة في تقييم الأداء

المجموع		لا		نعم		تقييم الأداء المستوى المهني
النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	43	62.79%	27	37.21%	16	إطار
100%	7	71.43%	5	28.57%	2	عون التحكم
100%	50	64.00%	32	36.00%	18	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح المستوى المهني وعلاقته بالمساواة في تقييم الأداء، حيث أن أغلب الباحثين صرحوا بعدم المساواة في تقييم أدائهم مع تقييم زملائهم في العمل بنسبة 64 % وتدعمها نسبة 71.43 % من فئة عون التحكم و62.79% من فئة الإطارات في حين نجد بعض الباحثين صرحوا بوجود تقييم مساويا لتقييم زملائهم بنسبة 36 % وتدعمها نسبة 37.21% من فئة الإطارات و28.57 % من فئة عون التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلبية عمال عون تحكم يقومون بتقييم غير عادل مع زملائهم وذلك حسب تصريحات بعض المبحوثين من أن هناك تمييز ومحسوبة وعدم المساواة بين العمال وأيضا عدم الحصول على المعلومات وأيضا لأن العمل الجماعي يغلب على العمل الفردي وبهذا نجد المقيم أمام صعوبة في التقييم و فرز الأداء الجيد.

**الجدول رقم 15: يبين كثرة المكالمات والاستفسارات وعلاقتها بالتركيز في العمل**

المجموع		لا		نعم		تركيز في العمل كثرة المكالمات والإستفسارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	14	21.43%	03	78.57%	11	نعم
100%	36	19.44%	07	80.56%	29	لا
100%	50	20.00%	10	80.00%	40	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح كثرة المكالمات والاستفسارات وعلاقتها بالتركيز في العمل حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يستطيعون التركيز في العمل بنسبة 80% وتدعمها نسبة 80.56% أن كثرة المكالمات والاستفسارات لا تعيق العمل ونسبة 78.57% أن كثرة المكالمات والإستفسارات تعيق عملهم في مؤسسة، في حين صرح المبحوثين أنهم لا يستطيعون التركيز في العمل بنسبة 20% وتدعمها نسبة 21.43% أن كثرة المكالمات والاستفسارات تعيق العمل ونسبة 19.44% أن كثرة المكالمات والإستفسارات لا تعيق عملهم.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن معظم المبحوثين لديهم مهام تحتاج إلى تركيز وإنتباه، ولكن كثرة المكالمات والإستفسارات لا تعيق عملهم ولا تشتت التركيز والإنتباه، وهذا دليل على خبرة العامل وأقدميته في العمل وأيضا بسبب الروتين والتكرار في نفس المهام والإعتياد عليها، وبينما يوجد مبحوثين يرون أنهم لا يستطيعون التركيز في عملهم بسبب كثرة المكالمات والإستفسارات التي تعيق عملهم وهذا كله بسبب المسؤول وعدم خبرتهم.



## إستنتاج جزئي لجداول لفرضية الأولى:

للقوف على صحة فرضية قائلة بأن المصادر الأساسية لضغوط العمل نفسية بالدرجة الأولى نذكر نتائج التالية التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا للجداول:

1. نجد أن العامل غير مرتاح في مكان عمله وهذا راجع إلى نقص وسائل و الإكتضاظ و ضغط في العمل مما يؤدي إلى نفوره من العمل والبحث عن عمل آخر يسدد حاجياته و متطلباته .
2. عدم تلقي عمال التعليمات المتعارضة من أكثر من مسؤول يؤدي إلى سرعة في الأداء و بالتالي إنتاجية و أداء جيد في العمل.
3. من خلال الجدول الذي يوضح تقييم الأداء وعلاقته بتكرار نفس المهام نجد أن تقييم الأداء ضعيف، وذلك بسبب تكرار نفس المهام؛ أي أنه يوجد روتين في العمل مما يؤدي إلى الملل وضغوط نفسية.
4. كلما كان التنوع في المهام يؤدي إلى إرتياح العامل في مكان عمله وأيضا بسبب عوامل أخرى
5. نجد أن الأقدمية تلعب دورا كبيرا في تطوير العمليات الإدارية مما تجعل عامل يضغط على نفسه من أجل أن يبرز مهاراته لتحقيق الكفاءة الجيدة في المؤسسة.
6. نجد أن كثرة المكالمات والإستفسارات من المسؤول لا تعيق عملهم وهذا دليل على مؤهلاتهم ووجود ثقة بين العمال والمسؤول أو المشرفين.
7. تأثير المستوى المهني على المساواة في تقييم أداء العاملين حيث كلما اتجهنا في التدرج المهني كلما رأينا عدم المساواة في التقييم، وهذا راجع إلى التمييز والمحسوبية ولأسباب متعددة مختلفة في مدلولاتها.
8. من خلال الجدول الذي يوضح كثرة المكالمات و الإستفسارات و علاقتها بالتركيز في العمل حيث نجد كلما كان العامل ذو أقدمية وخبرة فإن كثرة المكالمات والإستفسارات لا تعيق عمله.

7 تحليل نتائج جداول الفرضية الثانية:

- تحليل الجداول الفرضية الثانية :علاقات عمل مضطربة و تأثيرها سلبي على الأداء الوظيفي .
- الجدول رقم16: يبين التدريب و علاقته بالمكافأة على الأداء المتميز

الأداء المتميز تدريب	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	4	36.36 %	7	62.64 %	11	100 %
لا	12	30.77 %	27	69.23 %	39	100 %
المجموع	16	32.00 %	34	68.00 %	50	100 %

من خلال الجدول الذي يوضح التدريب وعلاقته بالمكافأة على الأداء المتميز، حيث أن أغلب العينة صرحوا أنه لا يوجد الأداء المتميز بنسبة 68 % وتدعمها نسبة 69.23 لا يوجد تدريب في مؤسستهم ونسبة 62.64 % يوجد تدريب في مؤسستهم، في حين صرحوا الباحثين أنه يوجد الأداء المتميز بنسبة 32% وتدعمها نسبة 36.36 % أن هناك تدريب في مؤسستهم ونسبة 30.77 % لا يوجد تدريب في مؤسستهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا أنهم لا يكافئون على أدائهم متميز ولذلك يكون إنخفاض في روح معنوية ونقص في دافعية وعدم رضى في العمل في حين نجد أن أغلب الباحثون لا يتلقون تدريبات قبل إلتحاقهم بمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى عدم وجود معلومات لأداء العمل بكفاءة وقلة الخبرة وعدم قدرتهم على الإجابة عن جميع الإستفسارات وضعف الإتصال مع الإدارة وعدم وجود دورات لتذكير معلومات سابقة وليس لهم دور في المؤسسة حيث يرون أنهم لا ينتمون إلى هذه المؤسسة وهذا ما يعرقل سير عمل في المؤسسة ونقص إنتاجية.

الجدول رقم 17: المستوى التعليمي و علاقته بالتعليمات الواضحة من المشرف

المجموع		لا		نعم		تعليمات المشرف المستوى التعليمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	03	%00.00	00	%100	03	متوسط
%100	16	%68.75	11	%31.25	05	ثانوي
%100	22	%36.36	08	%63.64	14	جامعي
%100	09	%00.00	00	%100	09	دراسات العليا
%100	50	%38.00	19	%62.00	31	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح المستوى التعليمي وعلاقته بتعليمات المشرف، حيث أن أغلبية الباحثين صرحوا أن تعليمات المشرف واضحة بنسبة 62 % وتدعمها نسبة 100 % من أصحاب الدراسات العليا والمتوسطة، 63.64 % من الجامعيين و 31.25 % من الثانوي، في حين نجد أن بعض الباحثين صرحوا بعدم وضوح تعليمات المشرف بنسبة 38 % وتدعمها نسبة 68.75 % من أصحاب الثانوي و 36.36 % من أصحاب مستوى الجامعي.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المستويات التعليمية، أنها ترى تعليمات المشرف واضحة لهم وهذا يعود إلى العلاقات الجيدة والحسنة مع المشرف، حيث يسود التفاهم والتوافق وفتح مجالات الحوار والنقاش حول شتى المجالات، إضافة إلى الإستماع إلى مشاكلهم ومشاكل هؤلاء الأفراد سيما وثوق الفرد أو الموظف بنفسه ومقدرته على تحمل المسؤولية مهما كان نوعها، وأيضا له القدرات التي تمكنه من أداء المهام التي كلفه المشرف بها بأحسن وجه، كما نجد أن مستوى عمال متوسطة ودراسات العليا يمتلكون كفاءة أكثر من غيرهم تمكنهم من تحمل أعباء المسؤولية وأيضا يمتلكون خبرة والأقدمية لذلك يرون أن تعليمات المشرف واضحة أما العمال الذين يرون أن تعليمات المشرف غير واضحة يعود ذلك إلى صعوبة التفاهم بين الطرفين وذلك لإختلاف وجهات النظر أو بسبب معاملة المشرف بالتشدد وإعطاء الأوامر الصارمة ووجود خلافات شخصية في إطار العمل، ويتم إدخالها في المجال المهني.

الجدول رقم 18: المستوى المهني وعلاقته بالمهام الموكلة

المهام الموكلة		سهلة		صعبة		متنوعة		المستوى المهني
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
إطار	05	11.63 %	09	20.93 %	29	67.44 %	43	100 %
عون التحكم	02	28.57 %	01	14.29 %	04	57.14 %	07	100 %
المجموع	07	14.00 %	10	20.00 %	33	66.00 %	50	100 %

من خلال الجدول الذي يوضح المستوى المهني وعلاقته بالمهام الموكلة، حيث أن أغلب الباحثين صرحوا بوجود مهام الموكلة إليهم متنوعة وتقدر بنسبة 66 % وتدعمها نسبة 67.44 % من عمال الإطارات ونسبة 57.14 % من عمال عون التحكم في حين نجد بعض الباحثين صرحوا بوجود مهام الموكلة إليهم صعبة بنسبة 20 % وتدعمها نسبة 20.93 % من عمال إطارات و 14.29 % من عمال عون التحكم وتليها نسبة الباحثين الذين صرحوا بوجود مهام الموكلة إليهم سهلة بنسبة 14 % وتدعمها نسبة 28.57 % من عمال عون التحكم و 11.63 % من عمال الإطارات.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن غالبية عمال الإطارات لديهم مهام متنوعة في عملهم، وهذا دليل على أن لهم علاقة في تنوع المهام بسبب السلطة والمسؤولية وتوسيع مجال الصلاحيات الممنوحة للرئيس التي تساعده في التصرف في المهام الموكلة إليه، أما بالنسبة للمهام صعبة فتعود إلى إجبار الموظف على القيام بها ونقص الكفاءة والخبرة وأيضاً راجع كبر حجم المسؤولية والالتزامات الملقة على عاتقهم. مما يعني وجود ضغوطات تؤثر على العامل من جهة وعلى الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

الجدول رقم 19: يبين الشعور بالراحة في مكان العمل وعلاقته بتقدير الأداء

المجموع		لا		نعم		تقدير الأداء شعور بالراحة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	22	%18.18	04	%81.82	18	نعم
%100	28	%75.00	21	%25.00	07	لا
%100	50	%50.00	25	%50.00	25	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين شعور بالراحة في مكان العمل وعلاقته بتقدير الأداء، حيث أن أغلبية المبحوثين صرحوا أنهم يحضون بتقدير على أدائهم من طرف رئيسهم بنسبة 50 % وتدعمها نسبة 81.82 % من العمال الذين يشعرون بالراحة في مكان عملهم ونسبة 25 % لا يشعرون براحة في مكان عملهم، في حين نجد بعض المبحوثين صرحوا أنهم لا يحضون بالتقدير على أدائهم من طرف رئيسهم بنسبة 50 % وتدعمها نسبة 75 % من العمال الذين لا يشعرون بالراحة في مكان عملهم ونسبة 18.18 % يشعرون براحة في مكان عملهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين، صرحوا بأنهم يتلقون التقدير من طرف المسؤول المباشر الذي يكون في شكل تكوين أو شكر أو تقدير أو حصول على إجازات سنوية كلما طلبها عامل من المسؤول، وهذا بدوره يساهم أكثر في الدافعية نحو العمل والإنجاز والشعور بالراحة من طرف العاملين، أين حيث يعزز من إنتمائهم للمؤسسة وأنه أهم مورد في المؤسسة.

الجدول رقم 20: يبين الإتصال الجيد وعلاقته بمعاملة المشرف لمرؤوسه

المجموع		لا		نعم		معاملة المشرف الإتصال الجيد
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	39	25.64%	10	74.36%	29	نعم
100%	11	81.82%	09	18.18%	02	لا
100%	50	38.00%	19	62.00%	31	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين الإتصال الجيد وعلاقته بمعاملة المشرف لمرؤوسه، حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا بوجود معاملة جيدة من طرف المشرف بنسبة 62 % و تدعمها نسبة 74 % أن هناك الإتصال الجيد مع المشرف و 18.18 % أنه لا يوجد الإتصال الجيد مع المشرف وفي حين هناك بعض المبحوثين صرحوا بعدم رضاهم على معاملة المشرف بنسبة 38 % و تدعمها نسبة 81.82 % أنه لا يوجد الإتصال الجيد مع مشرفهم و 25.64 % أنه يوجد الإتصال الجيد مع مشرفهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين يتواصلون مع رؤسائهم بشكل جيد وهذا راجع إلى أنهم راضين على معاملة مشرف لهم ووجود علاقة المتبادلة فيما بينهم حيث نجد أن هناك إتصالات الجيدة مع مسؤول وهذا يعود أن الرئيس مهتم بإنجاز المهام الموكلة له ومهتم بالمرؤوسين وإنشغلتهم وحاجاتهم وسعي لتوازن بين أهدافهم شخصية للعاملين وأهداف العامة للمؤسسة أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود الإتصال الجيد مع مشرف وأنهم غير راضون على معاملة المشرف وهذا راجع إلى التحيز من طرف المشرف في المعاملة وعدم العدل بين المرؤوسين وربما بسبب وجود خلل في وسيلة الإتصال مع مرؤوسيه أو بسبب كثرة إنشغالات لدى المرؤوسين.

الجدول رقم 21: يبين المهام الموكلة و علاقتها بكيفية الأداء

المجموع		لا		نعم		حرية في كيفية الأداء مهام الموكلة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	07	%57.14	04	%42.86	03	سهلة
%100	10	%70.00	07	%30.00	03	صعبة
%100	33	%51.52	17	%48.48	16	متنوعة
%100	50	%56.00	28	%44.00	22	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين المهام الموكلة وعلاقتها بكيفية الأداء، حيث أن أغلب الباحثين صرحوا أنهم لا تمنح لهم الحرية في كيفية الأداء بنسبة 56 % وتدعمها نسبة 70 % من عمال الذين لديهم المهام الموكلة صعبة 57.14 % مهامهم سهلة، وتليها نسبة 51.52 % مهامهم متنوعة وفي حين نجد بعض الباحثين صرحوا أنهم تمنح لهم الحرية في كيفية الأداء بنسبة 44 % وتدعمها نسبة 48.48 % من العمال الذين لديهم مهام موكلة متنوعة و 42.86 % المهام الموكلة سهلة وتليها نسبة 30 % من العمال الذين لديهم مهام موكلة صعبة.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا بعدم وجود حرية في العمل و هذا راجع إلى أن المؤسسة حددت كيفية القيام بالعمل عن طريق الإجراءات و القوانين العمل وإضافة إلى أن المهام الموكلة لهم صعبة في بعض الأحيان و هذا راجع إلى أن عملهم في معظم الأوقات خارج المؤسسة .

الجدول رقم 22: يبين الجنس وعلاقته بالإحترام من طرف زملاء

المجموع		لا		نعم		الإحترام من طرف الزملاء الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	38	%13.16	05	%86.84	33	ذكر
%100	12	%00.00	00	%100	12	أنثى
%100	50	%10.00	05	%90.00	45	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين الجنس وعلاقته بالإحترام من طرف الزملاء، حيث أن أغلب الباحثين صرحوا بأنهم يحفظوا بالإحترام من طرف زملائهم بنسبة 90 % وتدعمها نسبة 100 % تمثل الجنس أنثوي و 86.84 % يمثل جنس الذكور وفي حين نجد بعض الباحثين صرحوا أنهم لا يحفظون بالإحترام من طرف الزملاء بنسبة 10 % وتدعمها نسبة 13.16 % يمثل جنس الذكور.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن الجنس الأنثوي هو الذي يتلقى الإحترام من طرف زملائهم في العمل وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع المحافظ والذي يتميز بوجود آليات الضبط الإجتماعي تفرض عليه إحترام الذكر للأنثى وأيضاً راجع إلى مكانة المرأة في المجتمع وإلى التعاليم الدينية التي يفرضها الإسلام والأعراف وعادات المجتمع وتقاليدته والنظم السائدة في وسطهم الإجتماعي وأيضاً يرجع إلى الفطرة، بينما يرى بعض الباحثين أن الذكر لا يتلقى الإحترام زملائهم في العمل وهذا راجع إلى مناوشات وعدم التفاعل فيما بينهم وعدم وجود الروح الجماعية ونوع الإنطباع لديهم والأعمال الكيدية من بعض الموظفين.



## إستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثانية:

للقوف على صحة الفرضية القائلة: يعاني معظم العاملين في مؤسسات الجزائرية من علاقات عمل مضطربة وهذا يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي نذكر النتائج التالية التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا للجداول:

1. تسعى كل مؤسسة جزائرية إلى توظيف يد عاملة بمؤهلات وشهادات عالية وذلك للنهوض بإنتاج وهو ما يؤدي إلى إنقاص الضغط على عمالها.
2. إن عدم التكوين المسبق على الوظيفة يقلل من كفاءة العامل وكذلك سوء إتصاله مع من سبقه أو مع المسؤولين المباشرين وهذا ما يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وبالتالي عدم وجود أداء متميز ولا مكافآت عليه.
3. إن المستوى التعليمي يلعب دورا هاما في فهم التعليمات وهو ما يخفف ضغط العمال.
4. إن إجبار العامل على القيام بمهام صعبة أو مبهمة يؤثر على أدائهم الوظيفي.
5. إن تقدير المسؤول لعمل أو أداء موظفيه يزيد في شعورهم بالراحة ويعزز إنتمائهم ويدفعهم للإنتاج.
6. كلما زاد الإتصال الجيد بين المسؤول ومسؤوليه زاد التوازن لأهداف العامة والخاصة.
7. عدم حرية في العمل وهذا راجع للإجراءات والقوانين التي فرضتها المؤسسة وأيضا وجود المهام صعبة و هذا راجع إلى عملهم خارج المؤسسة.
8. تأثير الجنس على الإحترام من طرف الزملاء، حيث أن الأنثى تتلقى إحتراما من طرف زملائها وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع المحافظ ومكانة المرأة.

9. تحليل نتائج جداول الفرضية الثالثة:

- تحليل الجداول الفرضية الثالثة: ظروف بيئة العمل وعلاقتها بالأداء.

الجدول رقم 23: يبين مدى القدرة على التكيف مع زملاء

القدرة على التكيف	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	13	26%
لا	37	74%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول الذي يبين عدم القدرة على التكيف مع الزملاء، حيث أن أغلب الباحثين صرحوا لا توجد القدرة على التكيف بنسبة 74% في حين نجد بعض الباحثين صرحوا بوجود القدرة على التكيف بنسبة 26%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين يرون أنهم قادرين على التكيف مع زملائهم في مكان عملهم، هذا لأن الإدارة تسعى إلى مساعدة الموظفين على التكيف مع المحيط الداخلي للمؤسسة، من أجل خلق جو من التعاون ومن أجل أن يستوعب الفرد أدوار الآخرين وإزالة العراقيل التي تواجه العاملين في مؤسسة الجزائرية وتعيق أداء أعمالهم، أو من أجل توفير الإمكانيات اللازمة والتزام بالعمل وخلق روح جماعة.

الجدول رقم 24: توزيع الباحثين حسب تصريحاتهم بوجود ضجيج في مكان العمل

ضجيج العمل	تكرار	نسبة المئوية %
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 74% من الباحثين يعملون في وسط الضجيج وتليها نسبة 26% لا يعملون في وسطه.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين يعانون من ضجيج في مكان عملهم وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذين يعملون فيها وكثرة العمل وأيضاً بسبب وجود عدد كبير من عمال في مؤسسة وبسبب عدم وجود نظام وعدم الإهتمام بالعامل، إفتقار مكان العمل للخصوصية وعدم مناسبة مساحة مكان العمل وعدم توفر معدلات السلامة المهنية والضوضاء وإرتفاع الشكاوي.

الجدول رقم 25: يبين ضجيج في العمل وعلاقته بالقدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.

المجموع		لا		نعم		القدرة على التكيف ضجيج في العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	37	16.22%	6	83.78%	31	نعم
100%	13	7.69%	1	92.31%	12	لا
100%	50	14.00%	7	86.00%	43	المجموع

ومن خلال الجدول الذي يوضح الضجيج في العمل وعلاقته بالقدرة على التكيف مع الحالات الطارئة، حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا أن هناك القدرة على التكيف بنسبة 86 % وتدعمها نسبة 92.31 % أنه لا يوجد ضجيج في مكان العمل و83.78 يوجد ضجيج في العمل وفي حين نجد بعض المبحوثين صرحوا بعدم القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة بنسبة 14 % وتدعمها نسبة 16.22 % أن هناك ضجيج في العمل و7.69 % بعدم وجود ضجيج في مكان العمل.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين يعانون من الضجيج في مكان عملهم، وهذا بسبب الفوضى وقلة الإهتمام براحة العامل مما يؤدي إلى إنخفاض قدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل، وهذا راجع إلى الروتين الذي يسود النظام المتبع مما يؤدي إلى ملل العامل والنفور من عمله والإنخفاض في الإنتاجية وفي أدائه وعدم تحمل ضغوط العمل التي تقع على عاتقهم حين يؤثر ضجيج في مكان العمل على قدرة تكيف العامل من عدمه .

## الجدول رقم 26: الحالة العائلية وعلاقتها بالتكيف الجيد في مكان العمل

المجموع		لا		نعم		التكيف الجيد في مكان العمل حالة الإجتماعية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	15	%33.33	05	%66.67	10	أعزب
%100	33	%39.39	13	%60.61	20	متزوج
%100	02	%50.00	01	%50.00	01	مطلق
%100	50	%38.00	19	%62.00	31	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح حالة الإجتماعية و علاقتها بالتكيف جيد في مكان العمل حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا بوجود التكيف جيد في مكان العمل بنسبة 62 % وتدعمها نسبة 66.67 % من العمال العزاب وتليها نسبة 60.61 % من العمال متزوجين وتليها نسبة 50 % من العمال المطلقين وفي حين نجد بعض المبحوثين صرحوا لا يوجد تكيف جيد في مكان العمل بنسبة 38 % وتدعمها نسبة 50% من العمال المطلقين وتليها نسبة 39.39 % من العمال متزوجين وتليها نسبة 33.33 % من العمال المتزوجين.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن الحالة الاجتماعية تؤثر على التكيف الجيد في مكان العمل، وأن أغلب أفراد العينة أعلى نسبة هي الاعزب الذين أدلوا، بأنهم قادرين على التكيف مع طبيعة العمل وهذا راجع الى طول المدة التي يقضونها في العمل مما يساهم ذلك في اكتسابهم مهارات وخبرات تساعدهم على أداء العمل بالإضافة الى أن الراحة النفسية والطمأنينة وتوفر مختلف الوسائل في مكان العمل والاستغلال الأمثل للموارد، يحول إلى شعور العامل بالإنتماء للمؤسسة وأنه عنصر مهم يصعب الاستغناء عنه مما يزيد من دافعيته نحو العمل وينعكس ذلك على الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم 27: يبين السن وعلاقته بمكان تواجد العمل

السن	مكان العمل		لا		نعم	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
[25 سنة - 35 سنة]	03	16.67%	15	83.33%	18	100%
[35 سنة - 45 سنة]	05	18.52%	22	81.48%	27	100%
46 سنة فأكثر	02	40.00%	03	60.00%	05	100%
المجموع	10	20.00%	40	80.00%	50	100%

من خلال الجدول الذي يبين السن وعلاقته بمكان العمل، حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا أن مكان المؤسسة ليس مناسباً بنسبة 80 % وتدعمها نسبة 83.33 % من فئات عمرية التي تتراوح من [25 سنة - 35 سنة] وتليها نسبة 81.48 % من فئات عمرية التي تتراوح من [35 سنة - 45 سنة] وتليها نسبة 60 % من فئات عمرية التي تتراوح من 46 سنة فأكثر وفي حين نجد بعض المبحوثين صرحوا أن مكان مؤسسة مناسبة بنسبة 20 % وتدعمها نسبة 40 % من فئات عمرية التي تتراوح من 46 سنة فأكثر وتليها نسبة 18.52 % من فئات عمرية التي تتراوح من [35 سنة - 45 سنة] وتليها نسبة 16.67 % من فئات عمرية التي تتراوح من [25 سنة - 35 سنة].

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين أدلو بأن مكان العمل غير مناسب ولا يشعروهم بالراحة في مكان العمل وهذا راجع إلى كثرة ضجيج في محيط العمل وعدم توفر الجو المناسب في العمل لدى العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [25 سنة - 35 سنة]، بالإضافة إلى غياب نظام الحوافز للمكافآت و علاوات و ظروف البيئية وهذا ما ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة وعدم تحقيق أهدافها و أن بيئة العمل ليست مناسبة .

الجدول رقم 28 : يبين المستوى المهني وعلاقته بالإحترام مواقيت العمل

المجموع		لا أحترم		أحيانا		أحترم دائما		إحترام مواقيت العمل المستوى المهني
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	43	%06.98	03	%46.51	20	%46.51	20	إطار
%100	07	%0.0	00	%100	07	%0.0	00	عون التحكم
%100	50	%06.00	03	%54.00	27	%40.00	20	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين المستوى المهني وعلاقته بالإحترام مواقيت العمل، حيث أن أغلب الباحثين صرحوا أنهم يحترمون مواقيت العمل أحيانا بنسبة 54 % وتدعمها نسبة 100 % من عمال عون التحكم ونسبة 46.51 % من عمال الإطارات، في حين نجد أن بعض الباحثين صرحوا أنهم يحترمون مواقيت العمل دائما بنسبة 40 % وتدعمها نسبة 46.51 % من عمال الإطارات، بينما نجد أيضا بعض الباحثين صرحوا بأنهم لا يحترمون مواقيت العمل بنسبة 06 % وتدعمها نسبة 06.98 % من عمال الإطارات.

ومن خلال القراءة الإحصائية، يتضح أن المستوى المهني له دور كبير في إحترام مواقيت العمل، حيث أجد عمال عون التحكم يحترمون مواقيت العمل أحيانا، وهذا يرجع إلى مبادئهم وطبيعة كل فرد أو خوف من خصم الأجر، وكذلك للمحافظة على الوظيفة وأيضا راجع إلى طبيعة القوانين والإجراءات المفروضة ورقابة شديدة على عمال عون التحكم مقارنة مع عمال الإطارات أنهم لا تطبق عليهم القوانين لأنهم رؤساء المصالح يتميزون بالسلطة والمسؤولية وتوجد الصلاحيات في أيديهم ومستواهم المهني مرتفع.

الجدول رقم 29: يبين تهيئة مكان العمل وعلاقته براحة العمل

المجموع		لا		نعم		الراحة العمل تهيئة المكان
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	10	%50.00	05	%50.00	05	نعم
%100	40	%57.50	23	%42.50	17	لا
%100	50	%56.00	28	%44.00	22	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين تهيئة مكان العمل و علاقته براحة العمل حيث أن أغلب الباحثين صرحوا أنهم لا يشعرون بالراحة في مكان عملهم بنسبة 56 % و تدعمها نسبة 57.50 % مكائهم غير مهياً للعمل ونسبة 50 % مكائهم مهياً للعمل وفي حين نجد أن بعض الباحثين صرحوا يشعرون بالراحة في مكان عملهم بنسبة 44 % وتدمعها نسبة 50 % مكائهم مهياً للعمل ونسبة 42.50 % مكائهم غير مهياً للعمل.

ومن خلال القراءة الإحصائية أن أغلب الباحثين أنهم لا يشعرون بالراحة في مكان عملهم نظرا لعدم تهيئة المكان وبسبب كثرة الأعمال التي يقوم بها العاملين وتلقي الأوامر أكثر من مسؤول وقيام بمهام متنوعة في نفس الوقت وملل من تكرار نفس مهام كل يوم وبالإضافة إلى غياب نظام حوافز و مكافآت وسوء العلاقة بين الزملاء فيما بينهم وأن معاملة الرؤساء للعاملين لها دور كبير في رفع أدائهم و زيادة إبتاهم نحو العمل بحماس وجدية بينما الذين صرحوا أنهم يشعرون بالراحة في مكان عملهم بسبب العلاقات مع زملائهم والألفة في ذلك المكان أو وضوح المسؤوليات أو إستقلالية الوظائف التي تتطلب إعداد مهني عال.

الجدول رقم 30 : يبين الإحترام الزملاء و علاقته بالقلق من تصرفاتهم

المجموع		لا		نعم		القلق من تصرفاتهم الإحترام الزملاء
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
100%	45	48.89%	22	51.11%	23	نعم
100%	05	40.00%	02	60.00%	03	لا
100%	50	48.00%	24	52.00%	26	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين إحترام الزملاء وعلاقته بالقلق من تصرفات حيث أن أغلب الباحثين يصرحوا أن تصرفات زملائهم تقلقهم 52 % وتدعمها نسبة 60 % لا يحضون بالإحترام من طرف زملائهم ونسبة 51.11 % يحضون بحترام من طرف زملائهم وفي حين نجد بعض الباحثين صرحوا أن تصرفات زملائهم لا تقلقهم بنسبة 48 % وتدعمها نسبة 48.89 % أنهم يحضون بالإحترام من طرف زملائهم ونسبة 40 % لا يحضون بالإحترام من طرف زملائهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين يحضون بالإحترام من طرف الزملاء ولا تقلقهم تصرفات زملائهم وهذا دليل أن العامل له علاقة جيدة مع زملائه ولديهم روح الفريق وتعاون في إنجاز الأعمال جماعيا وهذا ما يجعلهم مرتاحون في عملهم وهذا راجع إلى إحتكاك المستمر في العمل وطبيعة العمل وكذلك مكان الذي يجمعهم وهذا يدل أيضا أن الرؤساء يتشاركون مع مرؤوسين في وضع وتحديد أساليب العمل لهذه المؤسسة و هذا إحترام يؤدي إلى تآزر ورفع مستوى أدائهم وإبداعهم في العمل، أما الذين يحضون بالإحترام وتقلقهم تصرفات الزملاء دليل على وجود فروق الشخصية وقدرات الفرد ووجود منافسة فيما بينهم مما يولد كراهية وعدم تفاهم ويؤدي إلى تعارض في العلاقات داخل جماعة العمل وعدم وجود روح جماعة والتعاون ووجود بعض الأعمال الكيدية من بعض الموظفين.



- إستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثالثة:  
للقوف على صحة فرضية قائلة بأن لظروف العمل وبيئته تأثير رئيسي على أداء العامل نذكر نتائج التالية التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا للجداول:
- إن القدرة على التكيف مع فريق العمل وظروف العمل يخلق جو من التعاون ويزيل العراقيل وهو ما يؤدي إلى تراجع الضغوطات بين العمال.
- إن الظروف المحيطة داخل المؤسسة تؤثر تأثيراً مباشراً على التركيز العمل وتصرفهم في الحالات الطارئة فإذا كانت بيئية مثل (ضوضاء، قلة التهوية، الفوضى) يؤدي بالعمال إلى عدم الراحة و بالتالي ضعف في الأداء وانعكاس صحيح.
- إن المشاركة بين العمال في إنجاز بعض المهام الصعبة يؤدي إلى تهيئتها وهذا التشارك يزيد الثقة بينهم وبالتالي زيادة الأداء.
- تأثير الحالة الإجتماعية على التكيف الجيد في مكان العمل مما يؤدي شعور العامل بإنتماء للمؤسسة وأنه عنصر مهم في مؤسسة مما يزيد من دافعيته نحو عمل وهذا ينعكس على أداء العامل.
- نجد أن مكان العمل غير مناسب بسبب الظروف البيئية مثل: ضجيج في عمل، تهوية وإضاءة ودرجة الحرارة ونقص أدوات العمل مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة وأدائها.
- نجد أن عمال عون التحكم يحترمون مواقيت العمل على غرار عمال إطارات.
- تهيئة المكان لها دور كبير بالشعور بالراحة في مكان العمل حيث كلما قلة تهيئة المكان يؤدي إلى إنعدام راحة عامل في مكان العمل و بين الزملاء.
- نجد أن أغلب عمال يعانون من ضجيج في مكان العمل وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة لأنها خدماتية و تتعامل مع الزبائن.
- وجود إحترام والدعم بين الزملاء في مكان العمل وهذا ما يجعل عامل لديه قدرة على تحمل مختلف ضغوط العمل وقيام بأدائه على أكمل وجه.

## - الإستنتاج العام :

توصلنا من خلال قرائتنا وتحليلنا للجداول و إنطلاقا من تصريحات عمال المؤسسة الجزائرية للمياه إلى النتائج التالية:

## ● الفرضية الأولى:

وجدنا أن المصادر الأساسية لضغوط العمل نفسية بالدرجة الأولى حيث نجد أن العامل غير مرتاح في مكان العمل و مع فريق العمل وهذا راجع للإكتظاظ و ضغط في العمل مما يؤدي إلى نفور من عمله وعدم تسديد حاجياته و متطلباته بالإضافة إلى تقييم الأداء ضعيف و ذلك راجع إلى تكرار نفس المهام مما يؤدي الى الروتين و شعور بالملل بسبب ضغوط التي يعيشها عامل داخل مؤسسته .

نجد أن عدم المساواة بين العمال المستوى المهني الواحد و تقييم غير عادل مع زملائهم يضعهم تحت ضغط نفسي كبير .

## ● الفرضية الثانية:

توصلنا إلى أن معظم العاملين في مؤسسات الجزائرية يعانون من علاقات مضطربة، وهذا يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي حيث أن عدم تكوين المسبق على الوظيفة يقلل من كفاءة العامل وخبرته وكذلك سوء إتصاله مع من سبقه أو مع المسؤولين وهذا ما يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وبالتالي عدم وجود أداء متميز ولا مكافآت بإضافة إلى إجبار العامل على القيام بالمهام صعبة أو مبهمة يؤثر على أدائهم الوظيفي و على علاقات العمل، عدم حرية في العمل وهذا راجع للإجراءات والقوانين التي فرضتها المؤسسة وأيضا وجود المهام صعبة وهذا راجع إلى عملهم خارج المؤسسة، ومنه نستنتج أن علاقات عمل مضطربة في مؤسسات الجزائرية وهذا يؤدي على تأثير على أدائهم الوظيفي ومنه تحققت الفرضية الثانية.

## ● الفرضية الثالثة:

وجدنا لظروف العمل وبيئته تأثير على أداء العامل، حيث نجد أن الظروف المحيطة داخل المؤسسة تؤثر تأثيرا مباشرا على التركيز في العمل وتصرفه في الحالات الطارئة، فإذا كانت بيئية

مثل (ضوضاء، قلة التهوية، الفوضى) يؤدي بالعمل إلى عدم الراحة وبالتالي الضعف في الأداء بإضافة إلى مكان العمل الغير مناسب، وهذا راجع إلى مساحة العمل الصغيرة، وعدم تهئية المكان يؤدي إلى إنعدام راحة العامل في عمله وبين الزملاء وأيضا وجود الضجيج في مكان العمل.

كل هذه العوامل وأخرى تسبب ضغط للعامل من ناحية ظروف وبيئة العمل وبالتالي تؤثر على أدائه ومن هنا نستخلص أنه كلما كانت ظروف العمل غير مناسبة كلما كان أداء العامل سيء ومنه تحققت الفرضية الثالثة.

وقد بينت الدراسة التي قمت بها أثر مصادر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وإن عدم الراحة في العمل مع فريق العمل وعدم المساواة والتقييم الغير عادل في الأداء مع الزملاء، يشعر العامل بضغط في العمل مما يجعله يتهرب من أداء العمل وعدم تلبية حاجاته يؤدي إلى انخفاض أدائه، أما العاملين الذين يعانون من علاقات مضطربة والقيام بمهام صعبة وعدم حرية في العمل يؤثر على أدائهم الوظيفي و يقلل من كفاءة و خبرة العامل، بالإضافة إلى أن ظروف العمل مثل المكان الغير مناسب (ضوضاء، قلة التهوية، الفوضى) وعدم تهئية مكان العمل تؤدي بالعمل الى عدم الراحة و ضعف الأداء و زيادة الضغوط في العمل .

- التوصيات والمقترحات:

من خلال ما تقدم من الدراسة والنتائج التي توصلت إليها يمكنني الإنتهاء إلى تقديم توصيات ومقترحات من شأنها تحسين وإصلاح أداء العامل في المؤسسة التي إنجرت فيها دراسة كما يلي:

- فتح دورات تدريبية داخل وخارج المؤسسة من أجل التطوير و التجديد في أساليب العمل.
- على المؤسسة العمل على تبسيط الإجراءات والقوانين التي تفرضها على العامل.
- يجب الإستغلال الآثار الإيجابية كما تبين في صفحتين تاليتين (48- 49) للضغوط في مصلحة المؤسسة وذلك من خلال إبتكار طرق جديدة لرفع كفاءة عند الموظفين.
- الإلتزام بالنزاهة و الموضوعية في عملية تقييم الأداء.
- تحسين ظروف العمل وذلك بتوفير كل المتطلبات المادية والبشرية الضرورية لأداء العمل
- حث الإدارة المشرفين على معاملة جميع العمال بعدل ومساواة وإبتعاد عن تمييز.
- توعية و تحسيس العمال بظاهرة ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي والنتائج المترتبة عنهم.
- تحديد أهداف و غايات العمل.
- تحسين فاعلية الأداء وتخفيض مستوى ضغط
- محاولة التقليل مسببات الضغط وذلك بمراعاة الطبيعة و الظروف التي يمارس فيها العمل.
- توفير بيئة عمل تضمن رضى العامل والتي بدورها ستؤدي إلى وجود بيئة افضل للتعامل مع الزبائن.

خاتمة

## الخاتمة

كان سعي هذه الدراسة الإسهام في إلقاء الضوء على بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية وهي مصادر ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، وهذا ما أثبتناه من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الجزائرية للمياه. ومن خلال بحثنا للموضوع وجدنا أن ضغوط العمل تعتبر أهم نقطة من مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي لها تأثير على سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي حيث أنها تحدد نجاح أو فشل تلك المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتطويرها وذلك من خلال فعالية الأداء للأفراد، وهو الذي يتحدد من خلال مدى قوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من طرق إيجابية ووقائية مفيدة ونافعة للتغلب على هذه الضغوط حيث يمنح للعامل الدافعية للنجاح وإحساسه بالقدرة على الإنتاج و إنجاز الأعمال لأنه عنصر مهم وهذا يشعره بالسعادة والسرور والتركيز في العمل من أجل إعطاء كل ما لديه ومن أجل أداء جيد وفعال .

فقد تبين لنا في الجانب النظري لهذه الدراسة أن المؤسسات الناجحة تهتم بالموارد البشري الذي يعتبر هو مصدر تطوير و نجاح وتفوق و تغيير ولأن الأفراد العمال هم قبل كل شيء نتاج المجتمع الذين يعيشون فيه، فهم يتعرضون للضغط بسبب ظروف التي يعيشونها داخل مؤسستهم ولذلك نرى أن المؤسسات تعمل على توفير كل ما يلزم لهذا المورد البشري سعياً منها لتحقيق عمله وأهداف المنظمة ككل.

كما تبين لنا من الجانب الميداني للدراسة أن بعض العمال، يشعرون بالملل والروتين والإقصاء و غياب التحفيز وعدم الاستفادة من دورات تكوينية وعدم المساواة في التقييم العادل وصعوبة في توزيع المهام ويعانون من الضجيج في مكان العمل وعدم القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة، نتيجة الظروف المحيطة بهم واكتشفنا من هذه الدراسة بكاملها، أن تواجد ضغوط العمل في أي مؤسسة يؤدي إلى تأثير على صحة ونفسية العامل، وهذا ما ينعكس سلبي على مردودية وإنتاج المؤسسة وتراجع الأداء الوظيفي.

ولهذا يجب الحفاظ على العامل وذلك بالعمل على إبعاده من جميع الظروف والعوامل التي من شأنها أن تحول دون إستمراره ونشاطه الوظيفي الذي يخدم صالحه و صالح المؤسسة، وتؤثر على تراجع

نسبة الأداء وتوفير جميع الظروف المساعدة والمحفزة للموظف التي تحبب له العمل والإنتاج وتجعله أكثر ولاء للمؤسسة.

وأخيراً، أرجو أنني قد وفقت في تحقيق أهداف هذه الدراسة، وأن تفيد أرباب العمل على تحسين أوضاع العمال في مؤسساتهم، كما أرجو أن تكون هذه الدراسة قد قدمت ولو الشيء القليل لحقل المعرفة راجين من المولى عز وجل التوفيق والسداد.

مراجع



المراجع :

القواميس و المعاجم :

1. بدوي أحمد زكي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1984 .
  2. بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ط1 1984.
  3. قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم إجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2011.
  4. لبصير عبد المجيد، موسوعة علم الإجتماع و مفاهيم في السياسة و الإقتصاد و الثقافة العامة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين ميله، الجزائر، 2010.
- كتب المنهجية :
1. -إحسان محمد الحسن، النظريات الإجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن ط2 ، 2010 .
  2. أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004.
  3. بلقاسم سلاطينية، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 2009 ص 77 .
  4. خليل محمد عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان الأردن، ط1، 2007.
  5. زوليف مهدي حسن، الطراونة أحمد تحسين، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1998
  6. سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الإجتماع دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، ط2، 2012 .
  7. عبيدات محمد و آخرون، البحث العلمي : مفهومه و أدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

8. عبيدات محمد و آخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، 1999.
9. العساف محمد صالح، المدخل للبحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر الرياض، السعودية، 1989 .
10. عوض عبد الغني محمد، الخضيرى أحمد محسن، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1992 .
11. غرايبيبة فوزي و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2002 .
12. غربي على، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دارالفائز للطباعة والنشر والتوزيع، مخبر علم الاجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، ط2، 2009.
13. كريب إبان، النظرية الإجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة الصادرة عن المجلس الوطني للثقافة والأداب، الكويت، 1999.
14. محمد الصاوي محمد المبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996 .

الكتب :

1. أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية الإدارة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004 .
2. -أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، (ب ، ب)، (ب ، س).
3. -أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة :الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1984 .
4. إلهيتي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 2005.
5. باهي مصطفى حسين، شلي أمينة إبراهيم، الدافعية نظريات و تطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1998.
6. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع الحمراء، بيروت، لبنان، 1997 .

7. بزنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، ط2  
2004 .
8. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية  
بيروت، لبنان، ط1، 2002 .
- بن رحمون سهام، العلاقات الإنسانية و فعالية الإدارة المدرسية، دار بطوطة، الأردن  
2012 .
9. -توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء :مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر  
العربي ودار النهضة ،(ب.ب)، 2002.
10. ثائر أحمد غباري، الدافعية (النظرية و التطبيق )، دار المسيرة للنشر و التوزيع  
و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2008 .
11. جردات أسامة محمد، عقلة محمد المبيضين، التدريس الإداري الموجه بالأداء  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط1، 2001 .
12. حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات  
الأعمال )، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص 286 .
13. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، دار الجامعية، 2003، ص  
209
14. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، القاهرة، 2002 .
15. حسن صادق حسن عبد الله، ضغوط و صراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
16. -حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات  
الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ط4، 2009 .
17. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن  
ط1، 2011 .
18. حنفي سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر  
1994 .

19. -حنفي عبد الغفار، أبوقحف و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
20. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية القاهرة، (ب.س). .
21. درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2003.
- راوية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
22. -رشاد أحمد عبد اللطيف، البيئة و الإنسان منظور اجتماعي، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر الإسكندرية، مصر، ط1، 2008 .
23. الرشيد توفيق هارون، الضغوط النفسية طبيعتها-نظرياتها -برنامج لمساعدة الذات في علاجها، مكتب الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999 .
24. زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1993.
25. -سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايت سيركيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، مصر، ط2 1998.
26. -سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر بيروت، لبنان، (ب.س). .
27. السلمي علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، (ب.س).
60. -سهيلة محمد عباس، حسين علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2007، 2.
28. السيد خليفة وليد، عيسى مراد علي، الضغوط النفسية و التخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي (المفاهيم و النظريات -البرامج )، دار الوفاء لنديا لطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007 .

29. سيزلاقي أندرودي، آخرون، السلوك التنظيمي و الأداء، تر جعفر أبو القاسم  
معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية، 1991 .
30. الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر  
والتوزيع، القاهرة، مصر 2004 .
31. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف مؤسسة  
شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1994 .
32. -صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار  
الجامعية للنشر و التوزيع،(ب.ب)، 1990.
33. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت، دار الفكر الجامعي  
الإسكندرية، مصر 2006 .
34. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان ط1  
1979 .
35. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية  
الإسكندرية، مصر، 1995.
36. -عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية  
القاهرة، مصر، 1964.
37. عبد الباقي محمد صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية  
القاهرة، 2004 .
38. العطية ماجد، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر  
والتوزيع، العراق، 2003.
39. العطية ماجد، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر  
والتوزيع، العراق، 2003.
40. عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية، مصر، 2001 .

41. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
42. علي إسماعيل علي، إستراتيجيات الخدمة الإجتماعية المدرسية للتدخل في مواقف الضغوط و الأزمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1999 .
43. عليش محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
44. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر عمان، الأردن، ط2 2004.
45. عياصرة معن محمود، مروان محمد نبي أحمد، الصراع والأزمات و ضغوط العمل دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
46. فاروق السيد عثمان، القلق و إدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، ط 1، 2001.
47. فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار مسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 .
48. فاروق عبده فلية، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2009.
49. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان ط1، 1996.
50. الكبيسي عامر بن خضير، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر و التوزيع ، (ب.ب)، 1998.
51. -كمال أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة مصر، (ب.س).
52. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر عمان، ط2 2003 .
53. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
54. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.

55. -مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 1996.
56. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003.
57. محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2006.
58. محمد فالخ صالح ، إدارة الموارد البشرية ،عرض وتحليل ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004.
59. محمد محمود بني يونس، سيكولوجيا الدافعية و الإنفعالات، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 2007، 1.
60. -محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر، ط1، 2013 .
61. -مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 2، 2014 .
62. المسكيني علي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، ط 2 ، 1997.
63. المغربي كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس وسلوك الفرد الجماعية في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1994.
64. -منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973.
65. النعاس مصطفى عمر، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، إدارة المطبوعات و النشر، ليبيا، ط1، 2008 .
66. نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010 .
67. هاينز ماريون، إدارة الأداء، تر: محمود مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية 1988.
68. هلال محمد، مهارات إدارة الضغوط السيطرة و التحكم في الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية مصر، القاهرة، 2000 .

69. الهيجان عبد الرحمن، ضغوط العمل : مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها  
معهد الإدارة العامة الرياض، 1998.  
الرسائل الجامعية :

1. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين  
بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم  
و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية منشورة، جامعة محمد خيضر  
بسكرة، 2014.
2. دروازي كريم، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي  
في الإدارة الرياضية مذكرة لنيل شهادة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية  
البدنية والرياضة، معهد التربية البدنية والرياضة، منشورة، جامعة الجزائر، 2010  
-2011.
3. سعادي صورية، قووة مباركة، ضغوطات العمل وعلاقتها بالإتصال الرسمي  
داخل المؤسسة العمومية، رسالة ماستر غير منشورة تخصص تنظيم  
و عمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط  
الجزائر، 2015 – 2016.
4. -طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة  
لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، منشورة، جامعة  
نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2004.
5. -ماجد الميع حمود السهلي، الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة  
لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص رعاية وصحة نفسية، قسم  
العلوم الإجتماعية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية  
السعودية، 2007.



المجلات:

1. درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382 القاهرة، مصر، 2009.
2. الصرايرة خالد أحمد، الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس، مجلة دمشق، العدد 2، 2011.
3. -مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01 جامعة خيضر بسكرة ، 2001.

مواقع إلكترونية :

1. -15/09/2016 .Org .stress info ,www

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الإجتماع

إستمارة البحث بعنوان: مصادر ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالجزائرية للمياه – وحدة غرداية

السلام عليكم:

في إطار مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، أنا طالبة قسم علم الإجتماع تنظيم وعمل، أرجو وأطلب منكم تقديم يد المساعدة لي، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة في هذا الاستبيان بكل دقة وصراحة وإهتمام، مع العلم أن إجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير كما أكد لكم أن هذه المعلومات تحفظ عندي و نشكركم على حسن تعاونكم معي.

كربوب خديجة

ملاحظة: ضع علامة (x) في خانة الإجابة المختارة.

وجزاكم الله خير

## البيانات الشخصية :

- السن :
- الجنس : ذكر  أنثى
- المستوى التعليمي :
- إبتدائي  متوسطة  ثانوي
- جامعي  دراسات عليا
- الحالة العائلية :
- أعزب  متزوج  مطلق
- الأقدمية وعدد سنوات الخبرة :
- أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى 20
- أكثر من 20 سنة
- المستوى المهني :
- إطار  عون تحكم  تنفيذ

## المحور (02) : مصادر ضغوط العمل

7. هل تعتقد بأن مهارتك تؤهلك لشغل وظيفتك بكل كفاءة وأمان ؟  
نعم  لا
8. هل عملك يتضمن مهام متنوعة ؟  
نعم  لا
9. هل عملك يتطلب منك إكتساب مهارات جديدة ؟  
نعم  لا
10. هل ترى بأن عملك مرهق ؟  
نعم  لا
11. هل عملك يتطلب منك السرعة في الأداء ؟  
نعم  لا
12. هل عملك يتطلب منك التركيز ؟  
نعم  لا
13. هل ترى بأن في عملك أخطار معينة ؟  
نعم  لا
14. هل تتلقى تعليمات متعارضة مع أكثر من مسؤول ؟  
نعم  لا

15. هل تقييم أدائك في العمل مساوي لتقييم زملائك في نفس العمل؟

نعم  لا

16. هل تشعر أحيانا بالرغبة في تغيير وظيفتك؟ نعم  لا

لماذا؟ لا تلي متطلباتي المادية

لا تشعرني بالرضا

تسبب لي القلق والإضطراب

أسباب أخرى

17. هل تشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملك؟ نعم  لا

18. هل تشعر بالإرهاك والتعب بسبب وظيفتك؟ نعم  لا

19. هل لديك إستعداد قيام بأي مهمة إضافية في عملك؟ نعم  لا

20. ما مدى شعورك بالإرتياح في عملك؟ مريح  مريح جدا

عادي  مقلق  مقلق جدا

21. هل تفكر بالعمل وأنت في بيت أو سفر أو إجازة؟ نعم  لا

22. هل يتتابك القلق عندما تتأخر في إنجاز عملك؟ نعم  لا

23. هل وقت العمل الرسمي كاف لإنهاء العمل المطلوب منك؟ نعم  لا

24. هل كثرت المكالمات والإستفسارات من مسؤول تعيق عملك؟ نعم  لا

لماذا؟.....

## محور (02): علاقات العمل

25. على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة؟

على أساس الشهادة

على أساس الخبرة

على حسب احتياجات المؤسسة

على أساس البعض و كل ماسبق

26. هل تلقيت تدريبا قبل إلتحاقك بوظيفتك؟ نعم  لا

27. هل عملك يتطلب منك الحضور في المؤسسة ؟ نعم  لا
28. هل تشعر بالراحة بخصوص المكان الذي تعمل فيه ؟ نعم  لا
29. هل تحترم مواقيت الدخول والخروج ؟  
أحترم دائما  أحيانا  لا أحترم
30. هل تتواصل مع رؤسائك بشكل جيد ؟ نعم  لا
31. هل تحظى بتقدير رئيسك عندما تحقق أداء أفضل ؟ نعم  لا
32. هل تكافئ على أدائك المتميز ؟ نعم  لا
33. هل أنت راضي عن طريقة معاملة المشرف لك ؟ نعم  لا
34. هل تفاجئك القرارات الجديدة في عملك ؟ نعم  لا
35. هل تعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملك ؟ نعم  لا

لماذا ؟ .....

36. هل تتلقى أوامر متناقضة من نفس الشخص ؟ نعم  لا
37. هل تعليمات المشرف دائما واضحة بالنسبة لك ؟ نعم  لا
38. هل توكل إليك مهام كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت ؟ نعم  لا
39. هل تفتقد للخبرة لتنفيذ المهام المطلوبة منك ؟ نعم  لا
40. هل تكلف بمهام خارج نطاق عملك ؟ نعم  لا
41. هل تؤدي مهامك و تلتزم بمواعيك ؟ نعم  لا
42. هل تطلب مساعدة من الآخرين في إنجاز عملك ؟ نعم  لا
43. هل حصلت على ترقيات أثناء مسارك المهني ؟ نعم  لا
44. هل تكلف بمسؤوليات دون توفر صلاحيات الكافية لتنفيذها ؟ نعم  لا

لماذا .....

45. هل ترغب في تولي منصب مسؤول ؟ نعم  لا
- لماذا .....
46. هل تمنح لك الحرية في كيفية أداء عملك ؟ نعم  لا
47. هل مهام الموكل لك ؟ سهلة  صعبة  متنوعة

48. هل تحصل على إجازتك السنوية كلما طلبتها من مسؤولك؟

نعم  لا

49. هل تحظى بالإحترام من طرف زملائك؟

نعم  لا

50. ماهو أفضل شيء تترتاح له في المؤسسة؟.....

#### محور (04) : ظروف العمل

51. هل تشعر بالراحة بخصوص المكان الذي تعمل فيه؟

نعم  لا

52. هل تحترم مواقيت الدخول والخروج؟

أحترم دائما  أحيانا  لا أحترم

53. هل تشعر بعدم القدرة على التكيف مع زملائك؟

نعم  لا

54. هل تتشارك مع زملائك في إنجاز العمل؟

نعم  لا

55. هل تملك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل؟

نعم  لا

56. هل تحصل على الدعم من زملائك في العمل؟

نعم  لا

لماذا؟ .....

57. هل تقلقك تصرفات زملائك في العمل؟

نعم  لا

58. هل وقت الراحة المحدد مناسب للمهام الموكلة لك؟

نعم  لا

59. هل يوجد ضجيج في عملك؟

نعم  لا

60. هل مكان الذي تعمل فيه مهيبًا من كل جوانب؟

نعم  لا

إذا كان "لا" لماذا؟.....

61. هل لديك مشكلة من بعد وقرب للعمل؟

نعم  لا

ماهو شعورك نحو ذلك؟.....

62. ماهي وسيلة تنقلك للعمل؟.....

63. هل يتوفر تكيف جيد في مكان عملك؟

نعم  لا

64. هل تجد مقر مؤسسة مناسب؟

نعم  لا

لا  نعم

65. هل ترغب في تغييره؟

ولماذا؟.....

66. ماهو أسوء شيء يزعجك في المؤسسة؟.....