



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

مذكرة بعنوان

## علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

\*بوجردة ياسين

إعداد الطالبتين:

- بخبخ شفيقة

- رقايق يزيدة

لجنة المناقشة:

- الأستاذ: بوجردة ياسين.....مشرف ومقرر

- الأستاذ: شتيوي الربيع.....رئيسا

- الأستاذ: بليط عبد الله.....مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017



# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر كله إليك يرجع  
الفضل كله سره وعلانيته وبعد:  
نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير  
والمحبة إلى كل من وقف بجانبنا وساعدنا  
وقدم لنا يد العون من قريب وبعيد ونخص  
بالذكر الأستاذ المشرف  
"بوجردة ياسين"

الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة  
وتوجيهاته من بداية هذا العمل إلى نهايته  
وكل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل  
العلمي



# فهرس المحتويات

شكر وعرقان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة

(أ - ب)

### الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

تمهيد.....20

أولاً : دوافع اختيار موضوع الدراسة.....21

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة.....21

ثالثاً: اشكالية الدراسة.....22

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة.....24

خامساً: الدراسات السابقة.....36

سادساً: فرضيات الدراسة.....50

خلاصة الفصل.....51

#### الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد.....53

أولاً: النظريات الكلاسيكية.....54

1- نظرية الادارة العلمية "تايلور".....54

2 - النظرية البيروقراطية"ماكس فيبر".....55

56.....	3 - نظرية التكوين الاداري " هنري فايول".
58.....	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية.
58.....	1 - حركة العلاقات الانسانية "إلتون مايو".
59.....	2 - نظرية الحاجات "ابراهيم ماسلو.
61.....	ثالثا: النظريات الحديثة.....
61.....	1 - نظرية التوقع "فيكتور فروم".
62.....	2- النظرية اليابانية Z "وليام أوتشي".
64.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: ضغوط العمل</b>	
66.....	تمهيد.....
67.....	أولا: أهمية دراسة ضغوط العمل.....
68.....	ثانيا: أنواع ضغوط العمل.....
70.....	ثالثا: عناصر ضغوط العمل.....
71.....	رابعا: مصادر ضغوط العمل.....
76.....	خامسا: مراحل ضغوط العمل.....
79.....	سادسا: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل.....
85.....	سابعا: إدارة ضغوط العمل.....
87.....	ثامنا: النماذج المفسرة لضغوط العمل.....
93.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

95.....	تمهيد
96.....	أولاً: الأداء الوظيفي
96.....	1 - محددات الأداء الوظيفي
98.....	2 - عناصر الأداء الوظيفي
99.....	3 - أبعاد الأداء الوظيفي
99.....	4 - أنواع الأداء الوظيفي
100.....	5 - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
102.....	ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي
102.....	1 - تعريف تقييم الأداء الوظيفي
103.....	2 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي
104.....	3 - أهداف تقييم الأداء الوظيفي
104.....	4 - خصائص تقييم الأداء الوظيفي
106.....	5 - أسس ومبادئ تقييم الأداء الوظيفي
106.....	6 - خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي
108.....	7 - طرق تقييم الأداء الوظيفي
111.....	8 - الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي
111.....	9 - مشكلات وأخطاء التقييم
119.....	10 - مقترحات لتحسين تقييم الأداء الوظيفي

120.....العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

122.....خلاصة الفصل

### الجانب الميداني للدراسة

#### الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية

124 .....تمهيد

125.....أولاً: مجالات الدراسة

125.....1-المجال المكاني

125.....2-المجال الزمني

127.....3-المجال البشري

128.....ثانياً: المنهج المستخدم

128.....ثالثاً: عينة الدراسة ومبررات اختيارها

135.....رابعاً: أدوات جمع البيانات

135.....1-الملاحظة

135.....2-المقابلة

136.....3-الاستمارة

137.....3-1-صدق الاستمارة

138.....4-الوثائق والسجلات

139.....خامساً: أساليب التحليل والمعالجة الاحصائية

140.....خلاصة الفصل

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

142.....	تمهيد
143.....	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.....
166.....	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
166.....	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى.....
167.....	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية.....
168.....	3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة.....
169.....	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
172.....	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة للدراسة.....
175.....	خامساً: النتائج العامة.....
176.....	سادساً: التوصيات والاقتراحات.....
178.....	خلاصة الفصل.....

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق



قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

قائمة الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	يوضح المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	01
73	يوضح الفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)	02
98	يوضح محددات الأداء الوظيفي	03
127	يوضح مجتمع الدراسة	04
129	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
130	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
131	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
132	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	08
133	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير أصول الإقامة	09
133	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	10
134	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري	11
143	يوضح ما إذا كان يحتاج إنجاز عملك إلى وقت كبير	12
144	يوضح مدى اعتبار الأعمال المطلوبة منك معقدة	13
145	يوضح ما إذا كانت مهام الموكلة إليك تتناسب مع مؤهلاتك العلمية	14
146	يوضح مدى شعورك بالملل من تكرار نفس المهام	15
147	يوضح مدى تناسب الوقت المخصص للعمل مع المهام الموكلة إليك	16
148	يوضح مدى معانتك من عدم وضوح المهام الموكلة إليك	17
149	يوضح ما إذا كنت لا تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام	18
149	يوضح ما إذا كان حجم العمل الذي تقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل	19
150	يوضح مدى شعورك بالتعب بعد نهاية العمل	20
151	يوضح ما إذا كنت مسؤولاً عن عدة مهام وواجبات غير مرتبطة ببعضها البعض	21
152	يوضح مدى إقصائك من المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	22
153	يوضح مدى تناسب الأعمال التي تقوم بها مع قدراتك وطموحاتك	23

قائمة الجداول والأشكال

154	يوضح مدى حصولك على فرص الترقية	24
155	يوضح مدى تناسب راتبك مع حجم المهام التي تقوم بها	25
156	يوضح شعورك بعدم الانتماء لزملائك مكان العمل بسبب لك النفور من وظيفتك	26
157	يوضح مدى التمييز بين الموظفين في المعاملة القائمة على المصالح	27
158	يوضح مدى توتر في علاقات العمل بين الموظفين وتأثيرها على روحك المعنوية	28
159	يوضح ما إذا كان مكان عملك يشعرك بعد الراحة	29
160	يوضح ما إذا كانت الأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة للقيام بأعمالك	30
161	يوضح مدى شدة الرطوبة مكان العمل	31
162	يوضح مدى الازدحام مكان العمل	32
163	يوضح مدى نقص الاضاءة في مكان العمل	33
163	يوضح مدى كثرة الضجيج مكان العمل	34
164	يوضح مدى شدة الحرارة مكان العمل	35
165	يوضح ما إذا كانت ظروف العمل سيئة في مكان العمل	36

## قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال		
رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	ابراهيم ماسلو	60
02	مراحل الضغوط	78
03	الأثار الايجابية لضغوط	81
04	الأثار السلبية لضغوط العمل	84
05	نموذج سيلاي لضغوط	88
06	نموذج ميتشفن لضغوط العمل	89
07	نموذج Gibson لضغوط العمل	90
08	نموذج كينيكي كراتنيز لضغوط العمل	91
09	نموذج بيرونبورمان لضغوط العمل	92
10	مشكلات وأخطاء تقييم الأداء	119

مقدمة

يتسم العصر الحديث بتزايد ضغوط العمل المفروضة على الأفراد حيث تسعى الإدارة لمواجهة تلك الضغوط بما يضمن لها البقاء والاستمرار ومما يساعد على ذلك إدارة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الدافعية وتعزيز انتماء العاملين للمؤسسة، بما يؤدي إلى تحسين جودة العمل أو الخدمة المقدمة وبالتالي رضا العاملين ورفع الكفاءة بما أن الفرد يقضي معظم وقته في عمله ويتم هذا العمل في وجهات مختلفة قد تكون الجامعة أو المصنع أو المستشفى أو غير ذلك ووجود الفرد في هذه المؤسسات يقتضي أن يعيش هذا الفرد (العامل) في بيئة تملئ عليه شروطها وتفرض عليه نوعاً من القلق أو التوتر، فالتأقلم مع طبيعة العمل داخل هذه المؤسسة والأعمال الملقاة على عاتقه، ولكي ينجز عمله وغير ذلك، كل هذا يخلق مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراع النفسي والتردد والشك في قدراته على إنجاز العمل على أكمل وجه.

قد لا يشعر جميع العاملين بالضيق والتوتر من ضغوط العمل بل قد يستجيب بعضهم بشكل ايجابي ويستمررون بالتحدي ولكن زيادة التوتر إلى مستويات عالية يؤدي إلى نتائج سلبية مثل إصابات العمال بأمراض مهنية كالإرهاق والتعب كل هذا يعود بنتائج سلبية على صحة العاملين وعلى أدائهم الوظيفي.

وتعتبر ضغوط العمل من أبرز الموضوعات التي لقيت إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمفكرين في موضوع السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية فضغوط العمل تؤثر على حسن أداء العاملين ورضاهم.

ويعود الإهتمام المتزايد من الباحثين في مجالات عديدة بموضوع ضغوط العمل نتيجة لأثار السلبية التي يخلفها على العامل مثل الاكتئاب وضغط الدم وأمراض القلب، كما أن له أثار سلبية تنعكس على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأرائهم داخل العمل ذلك بشعور العامل بعدم الانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها.

أي أن لكل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي تؤثر على سلوكيات الأفراد لذلك فإنه من المتوقع وجود علاقة بينهما وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال دراستنا هذه

ومن هذا المنطلق قسمنا دراستنا الحالية إلى جانبين رئيسيين الأول يتمثل في الإطار النظري للدراسة الثاني الجانب الميداني حيث تم تقسيم الإطار النظري إلى أربعة فصول.

الفصل الأول: وهو فصل تمهيدي خاص بالاطار المنهجي للدراسة وما يتعلق به من دوافع اختبار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة والاشكالية وتحديد المفاهيم الدراسة بالإضافة إلى الدراسة السابقة وفرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: تناولنا أهم النظريات المفسرة للدراسة.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى المتغير الأول لدراسة وهو ضغوط العمل وقد تضمن على عدة عناصر مثل أهمية ضغوط العمل، أنواع ضغوط العمل، مصادر ضغوط العمل، مراحل ضغوط العمل، الآثار المترتبة عن ضغوط العمل، إدارة ضغوط العمل بالإضافة إلى النماذج المفسرة لضغوط العمل.

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى المتغير الثاني لدراسة وهو الأداء الوظيفي وقد تناولنا فيه محددات الأداء عناصر الأداء، أبعاده، أنواعه، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تقييم الأداء الوظيفي الذي تناولنا فيه تعريفه، أهميته، أهدافه، خصائصه، أسس ومبادئ تقييم الأداء، وخطواته طرق اتجاهات مشكلات وأخطاء التقييم، مقترحات، العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

أما الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين:

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى الاجراءات المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة، المنهج المستخدم عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل والمعالجة الاحصائية.

الفصل السادس: تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء كل من الفرضيات، الدراسات السابقة، النظريات المتبناة، كما تناولنا فيه النتائج العامة للدراسة وكذا التوصيات والاقتراحات.

A decorative border resembling a scroll, with an orange outline and grey scroll ends at the top and bottom corners.

# الجانب النظري للدراسة



## الفصل الأول

# الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: دوافع اختيار موضوع الدراسة.

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة.

ثالثاً: إشكالية الدراسة.

رابعاً: تحديد المفاهيم.

خامساً: الدراسات السابقة.

سادساً: فرضيات الدراسة.

خاتمة الفصل .

**تمهيد:**

يعتبر الاطار النظري للدراسة خطوة أساسية في البحث الاجتماعي، حيث يبرز الباحث أهم القضايا والمسائل التي سيتناولها البحث، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى دوافع اختبار الموضوع، إضافة إلى أهمية وأهداف واشكالية الدراسة مرورا بتحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وختاما بالفرضيات.

أولاً: دوافع وأسباب اختيار موضوع الدراسة:

❖ الدوافع الذاتية:

- إهتمامنا الشخصي بموضوع ضغوط العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي أكثر من غيره من المواضيع الأخرى.

- رغبتنا الشخصية في توسيع معارفنا في هذا الموضوع.

- محاولتنا كشف العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

- محاولة التعرف على ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال في المؤسسة الجزائرية.

- طموحنا لكسب رصيد معرفي يسمح لنا بالاستفادة منه في مشوارنا المهني.

- تحسيس المسؤولين بالآثار السلبية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

❖ الدوافع الموضوعية:

- ارتباط موضوع دراستنا بالتخصص (تنظيم وعمل).

- محاولتنا معرفة الآثار النفسية والاجتماعية الناجمة عن ضغوط العمل.

- اثراء المكتبة الجامعية بمعارف جديدة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي وذلك في محاولة رفع الوعي لمواجهة مثل هذه الظواهر.

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة:

❖ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة والمهمة في عدة مجالات وخاصة في مجال الادارة باعتبار الجامعة إحدى المؤسسات الهامة أو الركيزة الأساسية والتي تقوم بالعديد من المهام، وبالتالي فإن العاملين في هذه الادارة يتعرضون للكثير من الضغوطات متعددة المصادر.

- محاولة هذه الدراسة إعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر وأسباب ضغوط العمل.

-إبراز الآثار التي تخلفها هذه الضغوط على أداء العاملين داخل المؤسسة.

#### ❖ أهداف الدراسة:

- محاولتنا معرفة ما مدى تأثير ظروف العمل غير المناسبة إلى انخفاض رضا العاملين داخل المؤسسة.
- الكشف عن أعباء العمل التي تقلل من كفاءة العاملين داخل المؤسسة.
- بيان أثر الاحتراق الوظيفي في تراجع دافعية العاملين داخل المؤسسة.
- الوصول إلى تجريب الفرضيات وجعلها حقائق تستخدم لأغراض علمية.
- محاولتنا ربط البحوث الاجتماعية بالواقع المؤسسي.
- محاولتنا الوصول إلى نتائج ونصائح للتقليل من مسببات ضغوط العمل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

#### ثالثا: الإشكالية:

إنما يشهده العالم اليوم من تطورات علمية وتكنولوجية انعكست ايجابا في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية بينما هذه التطورات والتغيرات المتسارعة أنتجت ضغوط مختلفة أثرت سلبا على الفرد المعاصر، وبذلك أصبحت الضغوط التي يتعرض لها الأفراد على اختلاف مجالات نشاطهم ومستوياتهم في سلم التدرج الاجتماعية والتنظيمي سمة العصر، وبالتالي كان لزاما على المؤسسات والأفراد على حد سواء التعايش مع هذه الضغوط ومحاولة الحد منها قدر الامكان عن طريق جملة من الآليات والاستراتيجيات الهادفة إلى تقليل آثارها السلبية على المستوى الفردي والجماعي.

تعد المؤسسة كيان اجتماعي يسعى لتحقيق أهداف معينة، وبما أن لكل كيان عصب فعصب المؤسسة هم أفرادها، فالأفراد هم أساس البناء الاجتماعي للمؤسسة وبهم تتحقق أهدافها التي وجدت من أجلها، وفي منحي تحقيق هذه الأهداف تعترض الأفراد العاملين جملة من الصعوبات والعراقيل، تتجلى في شكل ضغوط وتوترات نفسية مختلفة، هذه الضغوط هي نتاج عوامل عدة كانت وراء بروزها على المستوى المؤسسي، فقد يتعرض الفرد للضغوط نفسية نتيجة احتكاكه الدائم بزملائه في العمل، أو

توتر العلاقة بينه وبين رؤسائه، أو بسبب تعارض المصالح الشخصية مع المصلحة العامة للمؤسسة، أو عدم وضوح الأدوار التي يؤديها أو كثرتها، إضافة إلى الظروف الفيزيائية المختلفة والتي لا تساعد على العمل براحة أكثر.

على هذا الأساس فقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في حقول معرفية مختلفة كالعلوم الادارية والعلوم السلوكية وعلم الاجتماع خاصة في الدول المتقدمة التي تعطي للمورد البشري الأهمية القصوى داخل بيئة العمل في العقود الأخيرة، محاولين التقصي والكشف عن أهم العوامل المؤدية لشعور الأفراد العاملين بالضغط والتوتر وانخفاض روحهم المعنوية وتدني مستوى الدافعية لديهم، وإيجاد الحلول والبدائل التي تهدف إلى التقليل أو الحد من هذه الضغوط والتوترات التي يتعرض لها العمال وهي أهم التحديات التي تواجه هؤلاء الباحثين وأصحاب المؤسسات على حد سواء.

وبالرجوع إلى الفرد العامل في المؤسسة فإنه يعد الفاعل الأساسي له دور حاسم في نجاح المؤسسات من عدمه، كان لزاما على القائمين على هذه المؤسسات على اختلاف حجمها ومجالات نشاطها الاهتمام به ليس فقط على المستوى الفني والتقني عن طريق برامج التدريب والتمكين، بل لابد من إيجاد طرق واستراتيجيات معينة تستهدف الجانب النفسي والاجتماعي للفرد العامل في بيئة العمل، كآلية تهدف إلى رفع الروح المعنوية وإشباع حاجات الأفراد المختلفة وتوفير مناخ تنظيمي يساهم في خلق الدافعية لديهم بما ينعكس إيجابا على سلوكياته وممارساته داخل محيط المؤسسة الداخلي، وعلى مستوى كفاءة أدائه في القيام بالمهام والأدوار المنوطة به، وهذا ما يتطلبه الأداء المتميز، فالجانب النفسي والاجتماعي له دور محوري في تحريك الدافعية الأفراد نحو الانجاز بالكفاءة المطلوبة، وبهذا تتحقق الأهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها والذي يسمح لها بالنمو والتطور والحفاظ على توازنها واستقرارها واستمراريتها.

ومن هذا المنطلق ارتأينا الوقوف عند هذه الظاهرة التي تكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسات الجزائرية ولذلك سنتناول في دراستنا هذه طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدمائية "الجامعة" وذلك لأنها مؤسسة تتسم بكثرة ضغوط العمل نظرا لوجود الكثير من الخدمات سواء لمواجهة الطلبة أو الأساتذة، الأمر الذي أثر على أداءهم الوظيفي، وبناء على هذا سنقوم بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟
- وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:
- هل يؤدي عبء العمل إلى التقليل من كفاءة العاملين داخل المؤسسة؟
- هل يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى تراجع دافعية العاملين داخل المؤسسة؟
- هل تؤدي ظروف العمل غير المناسبة إلى انخفاض رضا العاملين داخل المؤسسة؟

#### رابعا: مفاهيم الدراسة:

#### ❖ مفهوم ضغط العمل:

#### • مفهوم الضغط:

- لغة: " من ضغط، يضغط، ضغطا، الشيء بمعنى اعتصاره حتى تضائل حجمه، وعليه فالضغط هو العصر، القهر، الاضطراب، ضغط عليه بمعنى تشدد ". (1)
- اصطلاحا: " ترجع كلمة الضغوط (stress) إلى الكلمة اللاتينية (stringere) والتي تعني يسحب بشدة ( to draw tight ) ، وظهرت كلمة ضغط في القرن 18 لتعني الاكراه، وقسر، وجهد قوي وتوتر لدى الفرد أو أعضاء الجسم وقواه العقلية". (2)

كما يعرف الدكتور هانز سيلاي الضغط بأنه " استجابة جدية غير محددة لمطلب معين". (3)

- ويعرف الضغط " أنه ناتج عن الصراع المرتبط بالمشرفين ومقيمي الأداء وأيضا الناتج عن العلاقات الشخصية المتداخلة والتي تكون معرفة الأداء ومؤخرة كل المشكلات المطروحة ". (4)

---

(1) - علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 1979، ص588.

(2) - حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص283.

(3) - أحمد ماهر: كيفية التعامل مع ادراة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2003، ص85.

(4) - سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الاسكندرية، ط1، 2005 ص267.

من خلال التعاريف السابقة لضغط تبين أنها تتشابه من خلال ارجاع الضغط إلى حالة نفسية تؤثر على الفرد وسلوكه، كما أنها تختلف في أن الضغط يتسبب في أحداث اختلالات ناتجة عن عوامل خارجية أو داخلية بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للفرد.

#### - التعريف الاجرائي:

الضغط حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على الحد سواء وبين قدراتنا على اشباع هذه الحاجات.

#### ❖ مفهوم العمل:

- لغة: " من عمل، عملا، وأعمالا، اشتغل، زاول مهنة، قام بعمل، وهي نقيض تعطل ويقال عمل الشيء، صنعه، وعمل الدور، أداه ". (1)

وهو المهنة والفعل جمعه أعمال وأعماله وأستعمله غير واعتمل عمل بنفسه ولغة المهنة والفعل عن قصد.

- اصطلاحا: " هو مجهود ارادي عقلي أو بدني يتضمن التأثير على الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد كما أنه وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية الفرد ". (2)

يعرف الراغب الأصفهاني العمل: " هو كل فعل يكون من الحيوان يقصد فهو أخص من الفعل لأن الفعل قد ينسب إلى الحيوانات التي تقع منها بغير قصد، والعمل يستعمل في الأعمال الصالحة والسيئة ". (3)

#### التعريف الاجرائي:

يعرف العمل بأنه مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات محددة يلزم بها الفرد العامل تتوفر على اشتراطات معينة في شغلها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف في ايجادها.

(1) - حزيق إلياس: المجاني المصور، دار المجاني، ط2، لبنان، 2000، ص537.

(2) - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 1986 ص236.

(3) - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 26.

❖ ضغوط العمل:

يعرف كل من french – Rogenset Cobb ضغط العمل بأنه: " عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله ". (1)

يعرف سيز لافي ضغط العمل بأنه: " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ". (2)

يعرف سمير عسكر ضغط العمل بأنه: " هو مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد، أو ردود فعل أثناء مواجهة للمواقف المحيطة التي تمثل تهديد له ". (3)

يعرف محمد اسماعيل بلال ضغط العمل بأنه: " حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فيحدث تغيير في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد ". (4)

يعرف لوثنانز ضغط العمل بأنه: " الاستجابة لموفق أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة ". (5)

من خلال التعارف السابقة نستنتج أن الباحثين لم يتفقوا حول تعريف محدد لمصطلح ضغوط العمل حيث يرى البعض أن ضغوط العمل تعتبر احدى المثيرات أو المنبهات التي توجد في بيئة العمل وبالتالي تأثر على الفرد، ويراه آخرون أنه الاستجابة التي يتخذها الانسان نحو مسبب الضغط والذي يتمثل في تغيير في شكل العامل أو نفسيته أو سلوكه.

ويتفق حول تعريف لضغوط العمل وذلك من خلال قول الباحثين بأن ضغوط العمل هي تفاعل بين العوامل المثيرة للضغوط والاستجابة له وأن ضغوط العمل تتكون من ثلاث عناصر:

- (1) - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، ط1، الاسكندرية، 2005، ص 160.
- (2) - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008، ص170.
- (3) - سمير عسكر: متغيرات ضغط العمل، دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصاريف بدولة الامارات العربية المتحدة، الادارة العاصمة الرياض، معهد الادارة العامة، العدد 60، 1988، ص66.
- (4) - محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، ط1، الاسكندرية ، 2008، ص 41.
- (5) - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 107.



- المثيرات أو مسببات الضغوط.

- الاستجابة ورد الفعل.

- التفاعل حيث لا يحدث الضغط بدون تفاعل.

### التعريف الاجرائي:

ضغوط العمل شعور ذاتي يمر بها الأفراد العاملين فهي تحدث لبيئة المؤسسة أو الأفراد أنفسهم ويترتب عليها ردود وأفعال نفسية سلوكية وآثار ايجابية أو سلبية على أداء الأفراد وذلك اتجاه عملهم ومؤسستهم.

(ومن مؤشرات: عبء العمل، الاحتراق الوظيفي، ظروف العمل).

### ❖ بعض المفاهيم ذات الصلة بضغط العمل:

#### • عبء العمل:

يعرف عبء العمل بأنه: " تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته وقد تكون هذه الأعباء كمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه في الوقت المحدد وقد تكون نوعية وذلك بأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة ".<sup>(1)</sup>

تعرفه سهيلة محمد عباس بأنه: " يشير إلى معدلات إنتاجية العامل أي حجم النشاط الذي يقوم به العامل كأن يكون نشاطا بيعا أو انتاجيا أو خدميا ".<sup>(2)</sup>

نلاحظ من التعاريف أن عبء العمل مرتبط بنوع وحجم النشاط الذي يؤديه العامل.

ويعرف دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل عبء العمل بأنه: "المهام الكمية والنوعية التي تنقل الموظف فالكمية تتمثل في تكليفه بأداء أعمال وأدوار كثيرة في وقت غير كاف وأما النوعية فتتعلق بتكليفه بمهام لا تتناسب خبرته ومهاراته ".<sup>(3)</sup>

(1) - سحراء أنوار حسين: قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد36، 2013، ص213.

(2) - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص66.

(3) - ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص85.

ونستنتج من التعريف أن أعباء العمل تنقسم إلى نوعين كمية ونوعية.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عبء العمل يحدث نتيجة لعدة عوامل: زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية والعقلية للفرد (العامل) ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة ومسؤولياتها عن امكانيات الفرد الفنية والادارية عدم كفاية الجهد المبذول في أداء المهام الوظيفية والوفاء بمتطلباتها رغم القيام بجهد اضافي غير عادي .

وأيضاً هناك أعباء عمل نوعية تتمثل في قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المحدد، أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد.

أما بالنسبة للأعباء الكمية فتتمثل في تأثير عدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله على إنتاجيته ودرجة رضاه عن العمل، عدم التنظيم الجيد لساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالاجهاد والتوتر.

### التعريف الاجرائي:

عبء العمل هو الزيادة في المهام الملقاة على عاتق الأفراد، وإن بعض هذه المهام تتطلب قدرات ومهارات عالية لإكمالها.

### • الاحتراق الوظيفي:

يعرفه ماسلاك الاحتراق الوظيفي بأنه: " حالة من الاجهاد التي تصيب الفرد نتيجة أعباء العمل التي تفوق طاقته وينتج عنها مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية والعقلية " .(1)

ويعرفه أيضاً بأنه: " نسق من المعاناة البدنية والعاطفية وتغيرات أداء وأعراض سلوكية" .(2)

يعرف الاحتراق الوظيفي بأنه: " عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض فترة طويلة للضغط المستمر، ويتكون من ثلاث عناصر: الاستنزاف العاطفي، وتحول الشخصية، وانخفاض مستوى الانجاز الشخصي " .(1)

(1) - سماهر مسلم عياد أبو مسعود: ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين والعاملين في وزارة التربية والتعليم

العالي بقطاع غزة - أسبابها وكيفية علاجها، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010، فلسطين، ص16.

(2) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ضغوط وصراعات العمل ، جامعة الدول العربية، ط 1، الشارقة، ص02.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاحتراق الوظيفي ناجم عن ضغوط العمل التي يعاني منها الأفراد داخل المؤسسة كما أنها ظاهرة نفسية تصيب العاملين متمثلة في التعب والارهاق والاجهاد ومنها يكون العامل نظرة سلبية نحو العمل وقلة الانجاز الشخصي.

### التعريف الاجرائي:

الاحتراق الوظيفي هو استجابة إلى الاجهاد الانفعالي الناجم عن الاجهاد النفسي والاداء المنخفض في العمل وأسلوب التعامل الجاف مع الآخرين.

### • ظروف العمل:

يعرفها خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، بأنها: "طبيعة الظروف التي يعمل بها الفرد، والمؤشرات المتعلقة بها كضوضاء والزحام والرطوبة والتهوية والحرارة والنظافة... إلخ، ويدخل في نطاقها المخاطرة أو الحوادث التي يحتمل أن يتعرض لها الفرد أثناء العمل.<sup>(2)</sup>

مما سبق يتضح أن ظروف العمل تكون نتيجة جملة مؤشرات موجودة في بيئة العمل.

يعرف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ظروف العمل بأنها: "الظروف التي يؤدي شاغل الوظيفة مهامه، ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الاجمالي، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو في بيئة العمل الخارجية، وتعرضه للحرارة والرطوبة والغبار وغيرها من الظروف المناخية كأحد عوامل تقييم الوظيفة.<sup>(3)</sup>

### التعريف الاجرائي:

ظروف العمل هي مجموعة من الظروف المناخية السائدة في بيئة العمل والتي يتعرض لها الأفراد أثناء العمل.

(3) - طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبة والأنترننت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص115.

(2) - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص177.

(3) - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003، ص21.

• القلق:

يعرف المعجم الوسيط القلق على النحو التالي: " قلق الشيء ، حركه وغيره وأزعجه والمقلق الذي لم يستقر في مكان واحد ولم يستقر على حال، وقلق اضطرب وانزعج فهو قلق، والقلق حالة إنفعالية تتميز بالخوف مما قد يحدث والمقلق: الشديد والخوف يقال رجل مقلق".<sup>(1)</sup>

كما عرفته الموسوعة الأمريكية الأكاديمية بقولها " عاطفة غير سارة تتسم بالشعور بأن هناك ضرر أو أذى غامض وغير محدد".<sup>(2)</sup>

كما عرفته الموسوعة البريطانية الجديدة بقولها: " الشعور بالفزع أو الخوف أو شر مرتقب، والذي غالبا ما لا يكون له تبرير واضح".<sup>(3)</sup>

والقلق هو احساس بترقب خوف غير مريح يصحبه زيادة في نشاط الجهاز العصبي اللارادي والمعوي لكل جسم مثل الدورة الدموية والأوعية والقلب والمعدة والقولون والمصران وحتى الجلد والرئة والعيون فالقلق هو ترجمة لأعراض جسدية والبيئية المحيطة تشجع ظهور القلق فالعوامل النفسية والاجتماعية تلعب دورا في نشاط المرض".<sup>(4)</sup>

ومن هذا يتضح لنا أن وقوع الفرد تحت وطأة القلق بسبب ضغوط العمل يعتبر نذير بالخطر، وذلك الخطر الذي يهدد أمن الفرد وسلامته النفسية وتقديره لذاته، واحساسه بالسعادة مما ينعكس على أداءه في العمل وعلاقته مع زملائه وذلك بصورة سيئة.

التعريف الاجرائي:

القلق يعتبر نذير بالخطر الذي يهدد أمن وسلامة الفرد النفسية وتقديره لذاته كما يتهدد احساسه بالسعادة والرضا، إذا هو حالة ناجمة عن الخوف .

(1) - حامد بن أحمد ضيف الله الغامدي: فاعلية العلاج المعرفي السلوكي في معالجة بعض اضطرابات القلق، ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2013، ص35.

(2) - المنظمة العربية للتنمية الادارية: ضغوط وصراعات العمل، مرجع سابق، ص02.

(3) - نفس المرجع، ص02.

(4) - عكاشة عبد المنان: دع القلق وعش سعيدا، دار الحضارة، ط1، الجزائر، 2000، ص03.

• الاحباط:

يعرف الاحباط بأنه: " عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل الناتج عن عوامل داخلية وخارجية يصعب السيطرة عليها ". (1)

عرفته الموسوعة الأمريكية الأكاديمية بقولها " الإعاقة التي تحول الشخص عن سعيه الدؤوب صوب هدفه ". (2)

ويعبر عن إعاقة الفرد عن الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها أو منعه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله ". (3)

ويعرف أيضا بأنه: " منع أو تعويق محاولات الفرد التي يبذلها من أجل اشباع حاجاته ورغباته ويستعمل هذا المصطلح للإشارة إلى الحالة الانفعالية التي تتميز أساسا بالغضب ". (4)

التعريف الاجرائي:

الاحباط هو المشاعر السلبية التي يشعر بها الفرد (العامل) نتيجة الفشل، حيث يشعر العامل بالضيق والتوتر والقلق وخيبة الأمل والاكتئاب وذلك في محاولة تحقيق هدفه.

• التعب:

تعرفه الموسوعة العالمية بأنه: " استجابة تنشأ عن طريق العمل بشكل كثيف وينتهي الإحساس به عن طريق الراحة ". (5)

التعريف الاجرائي:

التعب هو التدرج في انخفاض كفاءة الأداء نتيجة لاستمرار بذل الجهد.

- (1) - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص176.
- (2) - المنظمة العالمية للتنمية الادارية: ضغوط وصراعات العمل، مرجع سابق، ص02.
- (3) - محمد الصرفي: الضغط والقلق الاداري في مؤسسة حورس الدولية، ط1، مصر، ، 2007، ص47.
- (4) - فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2003، ص189.
- (5) - محمد الصرفي: السلوك الاداري العلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، ط1، الاسكندرية، ، 2007، ص317.

• الاجهاد:

يعرف بأنه: " تأثير على السلوك ينتج عن التعب وهو تأثير مؤقت يزول بعد قسط من الراحة ويطلق على نقص القدرة على الانتاج وذلك بعد استنزاف طاقة العامل في العمل المستمر وقد يكون الاجهاد عقليا أو نفسيا أو بدنيا ".<sup>(1)</sup>

ويعرف أيضا بأنه: " تأثير المجتمع للضغوط والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة ".<sup>(2)</sup>

التعريف الاجرائي:

الاجهاد حالة من الارهاق الجسدي أو الفكري أو النفسي يتعرض لها العامل نتيجة العمل المستمر والكثيف وتزول هذه الحالة في حالة الراحة ".<sup>(3)</sup>

❖ مفهوم الأداء الوظيفي:

لغة: " من الفعل أدى أي معنى المشي، مشى ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويقال فلان أدى الدين أي قضاها، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله ".<sup>(3)</sup>

اصطلاحا: " هو المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبأ به في الاطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد ".<sup>(4)</sup>

يعرف كيراكيم الأداء الوظيفي: " بأنه تأدية العمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة ".<sup>(1)</sup>

(1) - طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبية والانترنت، مرجع سابق، ص115.

(2) - جيرالد روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريف رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، 2004، ص257.

(3) - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2004، ص219.

(4) - طارق الشريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبية والانترنت، مرجع سابق، ص115.

يعرف حسن راوية محمد الأداء الوظيفي بأنه: "يشير إلى درجة تحقيق واتسام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (2)

يعرفه عاشور أحمد حضر على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وبمكنا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء". (3)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الباحثين قد اتفقوا حول تعريف الأداء الوظيفي وذلك بأن الأداء الوظيفي هو محصلة السلوك الانساني وأيضا ترتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد فهو محصلة للتفاعل بين الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

لكنها تختلف في أن الأداء الوظيفي هناك من يراه بأنه يصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد في ممارستهم لوظائفهم.

وهناك من يرده إلى أنه الكيفية التي يحقق الفرد بها متطلبات الوظيفة بكفاءة وذلك للوصول إلى أهداف وزيادة انتاجية العمل.

### التعريف الاجرائي:

عبارة عن الجهد الصافي المبذول من طرف العامل سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له، ذلك أنه يحدث تغيير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المحددة من قبل المنظمة وزيادة الانتاجية. (وتتمثل مؤشرات في مايلي: الكفاءة، الدافعية، الرضا الوظيفي).

(5) - ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013 ص104.

(1) - حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 1999، ص216.

(2) - عاشور أحمد حضر: السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2005، ص، ص 25، 26.

❖ بعض المفاهيم ذات الصلة بالأداء الوظيفي:

• الكفاءة:

الكفاءة هي الخاصية الايجابية للفرد والتي تشهد بقدرته على انجاز بعض المهام.

ويعرف وايبث الكفاءة أنها: " مفهوم واسع يعزى إلى قدرة الفرد على التعامل بفاعلية مع البيئة المحيطة ".<sup>(1)</sup>

وتعرف أيضا أنها: " الاستطاعة على أداء عمل من الأعمال المهنية أو الجسمية سواء كان هذا العمل فطري أو مكتسب بالتعلم أو الممارسة ".<sup>(2)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءة هي المقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات.

التعريف الاجرائي:

الكفاءة هي تسيير عملية تكيف الفرد مع مختلف الصعوبات المحيطة به والتي يمكن أو يواجهها.

• الدافعية:

يعرفها طارق طه أنها: "هي قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد".<sup>(3)</sup>

ويعرفها فتحي أحمد دياب عواد بأنها: "هي تعبير عن حاجات يريدها الانسان ويسعى إلى إشباعها".<sup>(4)</sup>

---

(1) - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث، ط1، الجزائر، 2006 ص197.

(2) - أماني عبد المقصود عبد الوهاب: الكفاءة الاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة، مكتبة أنجلو المصرية، جامعة القاهرة، ط1 مصر، 2008، ص14.

(3)-طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، درا الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2007، ص302.

(4)- فتحي أحمد دياب عواد: السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص84.



تعرف أيضا بأنها: "العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو اشباع حاجات محددة وصولا إلى هدف ما.(1)

### التعريف الاجرائي:

هي الرغبة في عمل شيء وهي قوى داخلية تيسر السلوك وتدفع الفرد للقيام بعمل لتحقيق حاجاته ورغباته.

-الرضا الوظيفي: يعرف مركز البحوث بجامعة (متشيجن) الرضا الوظيفي بأنه: " ذلك الارتياح الذي يستخلصه الفرد من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع".

كما عرفه "فروم" الرضا الوظيفي بأنه: " الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية وقد ذهب فروم إلى أن هناك خمس عوامل هامة تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهي: الأجر، الطاقات المبذولة في العمل، انتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي، المكانة المهنية، كما يرى فروم أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية يعتبر من المصادر العامة للرضا الوظيفي.(2)

### التعريف الاجرائي:

شعور العامل بالارتياح داخل مكان العمل نتيجة نوعية الحياة، وتعتبر عنه المؤشرات التالية:

ارتفاع مستوى الانتاج، عدم الميل إلى التغيير، عدم التغيب، الانتماء لمكان العمل، العلاقة مع الزملاء.

### • المؤسسة:

تعرف المؤسسة أنها " كيان اجتماعي وتجمع انساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها ".(3)

وتعرف أيضا أنها " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".(1)

(1) - أنيس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2011، ص166.

(2) - علي بونونة: العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص21.

(2) - نبيل مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013، ص17.

يعرفها مكتب العمل الدولي هي " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي لهذا المكان سجلات مستقلة".<sup>(2)</sup>

وتعرف أيضا على أنها " تجمع للموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف واشباع حاجات أفرادها عن طريق التسيير الفعال والقيادة الناجحة والتحفيز والمشاركة والاتصال ".<sup>(3)</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة أن المؤسسة هي الوحدة التي تجمع الموارد البشرية والمادية وتفاعل بينهما للقيام بأداء جيد.

### التعريف الاجرائي:

هي وحدة اجتماعية تنظيمية يدخل فيها الأفراد في علاقات تفاعلية أو هي مجموعة من العناصر الانتاج البشرية والمادية.

### خامسا: الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهما ومصدرا عينيا لجميع الباحثين والدارسين فهي تعد أحد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء بحثه، وعلى هذا الأساس فإن الاطلاع الواسع على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يجنب الباحث التكرار وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة ومن هذا المنطلق حاولنا تناول أهم الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين حيث قمنا بتصنيفها على اساس موضوع الدراسة مراعيًا التسلسل الزمني.

### • الدراسة الأولى:

-عنوان الدراسة: الضغوط المهنية لدى الأساتذة وأنواع السند المقدم إليهم من قبل المدرسة.

- زمان ومكان الدراسة: 2001 بكندا.

- صاحب الدراسة: كوازل جين " loiselle jean " و رواير نيكول " Royer nicol " وآخرون.

(3) - رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، ط1، الجزائر، 2003، ص24.

(4) - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2003، ص24.

(1) - ابراهيم عرياني: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1996، ص53.

- التساؤل الرئيسي: ماهي مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض إليها الأساتذة (عبء العمل الامكانيات المادية، الوقت اللازم، العلاقات مع زملاء).
- الفرضية العامة: مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض إليها الأساتذة (عبء العمل، الامكانيات المادية، الوقت اللازم، العلاقات مع الزملاء).
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان.
- عينة الدراسة: 167 مدرسا.
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- الأساتذة لديهم مستوى من الضغط يتراوح ما بين المتوسط والمرتفع.
- الأساتذة لديهم مستوى مرتفع من الضغط.
- الضغط كان مرتفعا أو متوسط فيما يخص المحاور الثلاثة الأولى من الاستبيان وهي محور سلوكيات التلاميذ، عبء العمل، نقص الامكانيات.
- مستوى ضعيف أو متوسط فيما يخص المحاور الأخيرين وهما المحور الخاص بالعلاقات مع الزملاء والأولياء ومحور الاعتراف المهني.<sup>(1)</sup>

#### • الدراسة الثانية:

- عنوان الدراسة: مصادر الضغط المهني ومؤثراته لدى المعلمين في التعليم (ابتدائي والثانوي والمهني).
- زمان ومكان الدراسة: 2007 الاتحاد الأوروبي.
- صاحب الدراسة: اللجنة النقابية الأوروبية للتعليم.

(1) - شارف خوجة مليكة: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي متوسط، ثانوي) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس المدرسي، جامعة تيزي وزو، 2010، الجزائر، ص،ص17،

- التساؤل الرئيسي: ما هي المصادر المسببة للضغط المهني لدى الأساتذة في القطاعات الثلاث (الابتدائي والثانوي والمهني).

- الأسئلة الفرعية:

- هل عبء العمل له علاقة بزيادة الضغط المهني للأساتذة ؟

- هل سوء سير المدرسة ونقص الدعم من طرف الإدارة له علاقة بزيادة الضغط ؟

- هل قلة الوسائل الموجودة في المدرسة وسوء المناخ الاجتماعي داخل المدرسة له علاقة بالضغط المهني للأساتذة ؟

- الفرضية العامة:

المصادر المسببة للضغط المهني لدى الأساتذة في القطاعات الثلاث (الابتدائي، ثانوي، مهني).

- الفرضيات الفرعية:

- عبء العمل له علاقة بزيادة الضغط المهني للأساتذة.

- سوء سير المدرسة ونقص الدعم من طرف الإدارة له علاقة بزيادة الضغط.

- قلة الوسائل الموجودة في المدرسة وسوء المناخ.

- الأدوات المستخدمة: الاستبيان.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن ترتيب المصادر المسببة للضغط المهني جاءت بنفس الترتيب لدى جميع القطاعات الثلاث لكن هناك بعض الاستثناءات فيما يخص مصدر عبء العمل وكثافة العمل الذي جاء في المرتبة الأولى في التعليم الابتدائي والثانوي في حين جاء في المرتبة الثانية في التعليم المهني أما بالنسبة لمصدر الزيادة

في عدد التلاميذ في كل قسم فقد جاء في المرتبة الأولى في التعليم المهني بينما جاء في المرتبة الثالثة في الابتدائي والتعليم الثانوي.(1)

• الدراسة الثالثة:

- عنوان الدراسة: ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي.
- زمان ومكان الدراسة: 2008 أوتاد بباكستان.
- صاحب الدراسة: "others and Ribina"
- التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ؟
- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان.
- المنهج المتبع: التحليل الاحصائي والاستدلالي.
- عينة الدراسة: العينة العشوائية البسيطة مكونة من 55 طبيب.
- أهمية الدراسة: كانت أهمية الدراسة في الحاجة إليها بأن مهمة الطب هي وحدة من أهم الأعمال التي تسبب الضغوط اضافة إلى أنها تتضمن ساعات عمل كثيرة.
- نتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- الطبيب الذي كان يعاني من ضغوط عديدة كان أداءه الوظيفي ضعيف.
- عوامل ومسببات الضغوط أثرت على الذكور أكثر من الاناث.
- النقص بالموارد والعبء الوظيفي وضعف الاتصالات من أهم الأسباب وراء الضغوط التي واجهها الأطباء.(1)

(1) - حمزة الأحسن: مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد (215،188)، جامعة مولود بيتيزي وزو، الجزائر، ص، ص 199، 200.

• الدراسة الرابعة:

- عنوان الدراسة: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم.

- زمان ومكان الدراسة: 2009 الأردن.

- صاحب الدراسة: عيسى ابراهيم المعشى.

- التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة لعناصر ضغوط العمل (عبء العمل، الأجور والمكافآت) على أداء العاملين في الفنادق الأردنية ؟

- الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين عبء العمل وأداء العاملين؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين الأجور والمكافآت وأداء العاملين ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين بيئة العمل وأداء العاملين؟

- الفرضية العامة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، الأجور والمكافآت) وأداء العاملين.

- نتائج الدراسة:

- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى وبناء على هذا يتم قبول الفرضية العديمة الأولى والثالثة.

- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين المتغيرين المساقطين الأجر والمكافآت وبين العمل من جهة والمتغير التابع وهو الأداء من جهة أخرى ما يعنى رفض الفرضية العديمة الثانية والرابعة وقبول الفرضية البديلة لكل متغير.<sup>(1)</sup>

• الدراسة الخامسة:

- عنوان الدراسة: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة.

- زمان ومكان الدراسة: 2009 غزة بفلسطين.

- صاحب الدراسة: عبد القادر سعيد بنات.

- التساؤل الرئيسي: ما أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، ظروف العمل المادية، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي) لدى العاملين شركة الاتصالات الفلسطينية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية) والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التخصص...).

- الفرضية العامة: أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

(1) - عيسى ابراهيم المعشى: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009، الأردن.

- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل الداخلية (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل،...).

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية،....) والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تعزى الخصائص الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التخصص،...).

- أهداف الدراسة:

- التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء لدى العاملين بشركة الاتصالات.

- تهدف الدراسة للتوصية بوضع حلول لرفع كفاءة الأداء في الشركة بناء على تحديد ضغوط العمل على الموظفين.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- التعرف على مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات.

- تهدف الدراسة للتعرف على أثر ضغوط العمل على مستوى أداء الشركة بشكل عام.

- الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبانة.

- المنهج: الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: 440 موظف.

- نتائج الدراسة:

- يتعرض الموظفون لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات (النمو والتقدم المهني، الأمان الوظيفي، عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء ، الهيكل التنظيمي).



- يعرض الموظفين لضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية، الثقافية و الاقتصادية).

- واستنتج الباحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء لمجالات الأمان الوظيفي وتقييم الأداء وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية لباقي المجالات.

- كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية لضغوط العمل الخارجية والأداء لمجالات (الضغوط السياسية، الثقافية، الاقتصادية) وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية مع الضغوط الاجتماعية.<sup>(1)</sup>

#### • الدراسة السادسة:

- عنوان الدراسة: ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز.

- زمان ومكان الدراسة: 2013 باليمن.

- صاحب الدراسة: عبد اللطيف مصلح محمد غايض.

- التساؤل الرئيسي: مامدى قدرة منظمات الأعمال عموما والشركة اليمنية خصوصا على تقليل ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين فيها وضبط مستواها بشكل يجعلها تساعد في تحسين الأداء الوظيفي بدلا من انخفاضه ؟

- التساؤلات الفرعية:

- هل توجد ضغوط عمل أعلى لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز مقاسا بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية ؟

- هل يوجد مستوى أعلى من المتوسط لمستوى الأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز مقاسا بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية ؟

(1) - عبد القادر سعيد بنات: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في غدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، 2009، فلسطين.

- هل توجد علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز وبين مستوى أدائهم الوظيفي ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% فأقل في اجابات عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز ومستوى أدائهم الوظيفي فيما تبعا لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري، عدد أفراد الأسرة).

#### الفرضية العامة:

مدى قدرة منظمات الاعمال عموما والشركة اليمنية للغاز خصوصا على تقليل ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين فيها وضبط مستوياتها بشكل يجعلها تساعد في تحسين الأداء الوظيفي بدلا من انخفاضه .

#### - الفرضيات الفرعية:

- توجد ضغوط عمل أعلى من المتوسط لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز مقاسا بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

- يوجد مستوى اعلى من المتوسط لمستوى الأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز مقاسا بالمتوسط الحسابي والنسب المئوية.

- توجد علاقة ارتباط سلبية بين مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز وبين مستوى أدائهم الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % فأقل في إجابات عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركة اليمنية للغاز ومستوى أدائهم الوظيفي فيها تبعا لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري، عدد افراد الأسرة.

#### - أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي وكذلك طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز.

إضافة إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجاباتعينة الدراسة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- الأدوات المستخدمة: الاستبانة

- المنهج المستخدم: الوصفي التحليلي، أسلوب الحصر الشامل.

- عينة الدراسة: 245 عامل وعاملة.

- نتائج الدراسة:

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي

تبعا لمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء بعد الوظيفة تبعا لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي

وبعدي جماعة العمل وجودة الأداء تبعا لمتغير مؤهل العمل.(1)

• الدراسة السابعة:

- عنوان الدراسة: الضغط النفسي ومدى تأثيره على سلوك الأطباء العاملين بالمراكز الصحية.

- زمان ومكان الدراسة: 2006 بولاية المسيلة.

- صاحب الدراسة: سعاد مخلوف.

- التساؤل الرئيسي: ماهي انعكاسات الضغط النفسي السلبية على سلوك الأطباء ؟

- الأسئلة الفرعية:

- هل يؤدي هذا الضغط على ظهور أعراض بالنسبة للطبيب ؟

- ماهي أسباب ومصادر هذا الضغط النفسي ؟

(1) - عبد اللطيف مصلح محمد عايض: مجلة الدراسات الاجتماعية ، مرجع سابق.

- ما هي النتائج المتوخاة جراء هذه الضغوطات لدى الأطباء ؟
- الفرضية العامة: انعكاسات الضغط النفسية السلبية على سلوك الأطباء.
- الفرضيات الفرعية:
- يؤدي هذا الضغط إلى ظهور أعراض بالنسبة للطبيب.
- أسباب ومصادر هذا الضغط النفسي.
- النتائج المتوخاة جراء هذه الضغوطات لدى الأطباء.
- أهداف الدراسة:
- محاولة الخروج بنتائج تتيح الاستفادة منها.
- محاولة التعرف على الأسس العلمية والمنهجية التي تقوم عليها هذه الدراسات وكيفية تطبيقها على أرض الواقع.
- تبيان مدى أثر الضغوطات النفسية على سلوك الأطباء.
- تحديد الاضطرابات السلوكية الأكثر ارتباطا بعمل الطبيب والتي تسبب له ضغطا نفسيا وسلوكيا.
- الأدوات المستخدمة: المقابلة، الملاحظة، اختبار هولمز (استبيان)، المقابلة الاكلينيكية.
- المنهج المستخدم: المنهج العيادي والمنهج الوصفي.
- نتائج الدراسة:
- تتفق أو تتماشى إلى حد كبير مع الدراسات السابقة للموضوع وذلك من خلال تحديد المصادر أو الأسباب المؤدية إلى الضغط النفسي.
- تحديد مصادر الضغط وخصائص الدور، المسؤولية المهنية، غموض الدور، صراع الدور.<sup>(1)</sup>

---

(1) - سعاد مخلوف: الضغط النفسي ومدى تأثيره على سلوك الأطباء العاملين بالمراكز الصحية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري، المسيلة، 2006.

• الدراسة الثامنة:

-عنوان الدراسة: ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين.

- زمان ومكان الدراسة: 2007 دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر بولاية باتنة.

- صاحب الدراسة: مانع صبرينة.

التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يعتبر كل من عبء العمل وصراع الدور والتوتر في العلاقات قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي طبيعة العمل من أهم مصادر ضغوط العمل لدى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر بباتنة؟

- هل تعد الأدوار والمهام التي يؤذيها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية تحوى الأداء التدريسي والبحث ووظيفة إدارية يؤثر سلبا على مستوى أدائه ؟

- هل مستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير على مستوى الأداء الذي يحققه ؟

- الفرضية العامة: مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين.

- الفرضية الفرعية:

- هل يعتبر كل من عبء العمل وصراع الدور والتوتر في العلاقات قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي طبيعة العمل من أهم مصادر ضغوط العمل لدى أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر بباتنة ؟

- إن تعدد الأدوار والمهام التي يؤذيها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية تحوى الأداء التدريسي والبحث ووظيفة إدارية يؤثر سلبا على مستوى أدائه ؟

- إن لمستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير على مستوى الأداء الذي يحققه ؟

- الأدوات المستخدمة في الدراسة: دراسة حالة.

- المنهج: الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: هذه الدراسة تتكون من 65 عامل.

- نتائج الدراسة:

- إن مستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير سلبي على مستوى الأداء الذي يحققه.

- إن تعدد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية ووظيفة إدارية، تؤثر سلبا على مستوى أدائه.<sup>(1)</sup>

• الدراسة التاسعة:

- عنوان الدراسة: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

- زمان ومكان الدراسة: 2010 الميلية بولاية جيجل.

- صاحب الدراسة: جمال كعبار.

- التساؤل الرئيسي: ما هي العلاقة بين اجهاد العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية ؟

- الأسئلة الفرعية:

- هل هناك علاقة بين عبء العمل والولاء التنظيمي (التطابق، الرغبة في الاستمرار) لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل ؟

- هل هناك علاقة بين طبيعة العمل والولاء التنظيمي (التطابق، الرغبة في الاستمرار) لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل ؟

- الفرضية العامة:

---

(1) - شفيق شاطر: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بورقة، بومرداس، 2009، الجزائر.

- هناك علاقة بين مصادر الاجهاد (عبء العمل وطبيعة العمل) والولاء التنظيمي (التطابق والرغبة في الاستمرار) لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل.

#### - الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة بين عبء العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل.

- هناك علاقة بين طبيعة العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل.

- أدوات الدراسة: الاستبيان، الرسائل والمجلات العلمية، مواقع الانترنت.

- المنهج: الوصفي التحليلي.

- العينة: العشوائية البسيطة.

#### - نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ضعيفة وعكسية بين متغيري الدراسة (عبء العمل، طبيعة العمل) وعلاقتها بالولاء التنظيمي وذلك بتطبيق معامل الارتباط الكلي (0,23 -) وهو معامل ارتباط عكسي سالب أي أنه كلما كان عبء العمل مرتفعا نقص الولاء التنظيمي والعلاقة ضعيفة بينهما.

- كلما كانت طبيعة العمل صعبة وفيها مسؤوليات جسمية تتعلق بأرواح الناس كان الولاء التنظيمي منخفض وذلك ما دلت عليه النتائج الكلية لمعامل الارتباط (0,23 -)<sup>(1)</sup>.

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الاطار النظري للدراسة الحالية والاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات وكذلك كيفية بناء الاستمارة وطريقة تنفيذها وكيفية انتقاء العينة واستخدام الطرق الاحصائية المناسبة.

#### - علاقة الدراسات السابقة بموضوعنا:

(1) - جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2010، الجزائر.

- أوجه التشابه:

- أن الدراسة الحالية تتفق مع جميع الدراسات السابقة في تناولنا لموضوع ضغوط العمل.
- أن الدراسة الحالية والدراسات السابقة طبقت في مجال الخدمات باستثناء بعض الدراسات حيث طبقت في مجال الصناعة.
- أن الدراسة الحالية والدراسة السابقة طبقت في القطاع العام باستثناء بعض الدراسات التي طبقت في القطاع الخاص.
- أن الدراسة الحالية والدراسات السابقة تناولت علاقة ضغوط العمل بمتغيرات أخرى كالأداء الوظيفي.
- أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في اعتماد الدراسات السابقة في تحليل البيانات على المنهج الوصفي التحليلي وأيضا الأدوات المستخدمة في الدراسة ألا وهي الاستبانة.

- أوجه الاختلاف:

- أن الدراسة الحالية أجريت في قطاع الخدماتي (الجامعة) بينما أجريت الدراسات السابقة في قطاعات أخرى.
- أن الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي بينما اقتصرت الدراسات السابقة على تناول ضغوط العمل ومتغيرات أخرى.
- أن الدراسة الحالية تناولت مصادر ضغوط العمل على مستوى المحاور الآتية كعبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، التعب، الاحتراق الوظيفي بينما تناولت الدراسات السابقة مصادر الضغوط على مستوى محاور أخرى الشخصية الوظيفية، جماعة العمل، المسمى الوظيفي.

سادسا: فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة.



❖ الفرضيات الفرعية:

- يؤدي عبء العمل إلى التقليل من كفاءة العاملين داخل المؤسسة.
- يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى تراجع دافعية العاملين داخل المؤسسة.
- تؤدي ظروف العمل غير المناسبة إلى انخفاض رضا العاملين داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل

إن البحث العلمي يمر بعدة مراحل متسلسلة لا بد على الباحث باتباعها ومراعاتها وفق الأسس السليمة والموضوعية.

أهم هذه المراحل اختيار موضوع الدراسة الذي تم استنباطه من الواقع وهو قد يكون مشكلة اجتماعية أو تنظيمية وذلك وفق طرق علمية ابتداء من بناء اطار نظري لموضوع الدراسة وذلك من خلال دوافعنا في اختيار موضوع الدراسة مروراً بأهمية وأهداف الدراسة إضافة إلى تحديد المفاهيم، وأيضاً استعرضنا للاشكالية الدراسة والفرضيات التي تحتوى على مؤشرات موضوع الدراسة وعرضنا الدراسات التي تناولت موضوعنا، وهذا ما يساعدنا في فهم أكثر للموضوع ومكننا من فهم المراحل التالية في مسار البحث العلمي لنصل في الأخير إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية تساهم في وضع حلول للمشكلات الاجتماعية والتنظيمية.

الف

ص ل

تمهيد.

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية البيروقراطية.

3- النظرية التكوينية الإدارية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

1 - حركة العلاقات الإنسانية.

2 - نظرية الحاجات.

ثالثاً: النظريات الحديثة.

1 - النظرية التوقع.

2 - نظرية اليابانية.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد اهتم العديد من العلماء والباحثين في الادارة بمحاولة فهم السلوك الانساني وتفسيره داخل بيئة العمل باعتباره سلوك معقد ومتغير باستمرار سواء في مكان العمل أو خارجه وذلك ما تطلب تضافر الجهود لأجل تقديم تفسير لهذه السلوكات واعطاء حلول مستقبلية، وهذا ما قام به المنظرين في مجال الفكر الاداري والتنظيمي ولهذا نستعرض في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي تعرضت إلى موضوع ضغوط العمل والأداء الوظيفي في حقب زمنية وذلك بدءا من الأقدم إلى الأحدث وهي كالتالي: النظريات الكلاسيكية وصولا إلى النظريات الحديثة حيث قمنا باقتناء النظريات التي تخدم موضوعنا.

## أولاً: النظريات الكلاسيكية:

يقصد بالنظرية الكلاسيكية النظرية القديمة في تفسير السلوك الانساني، ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وأنهم انفعاليون، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.<sup>(1)</sup>

وتشتمل النظرية الكلاسيكية على ثلاث اتجاهات فكرية هي:

### 1 - نظرية الادارة العلمية (1856 - 1915):

يعتبر الأمريكي " فريدريك تايلور " أول من اهتم بالادارة العلمية ولد سنة 1856 وتوفي سنة 1915 بدأ حياته العلمية بشركة "مدفيل" لصناعة الصلب في ولاية "فيلادلفي" عام 1878 وتدرج في المناصب حتى أصبح كبيراً المهندسين عام 1884 ولم يتجاوز الثامنة والعشرون من العمر.<sup>(2)</sup>

وقد كان تايلور يرى أن الادارة العلمية تنطوي في جوهرها على ثورة فكرية كاملة لها جانبان، جانب يتعلق بالعمال، وتتجه ثورتهم العقلية نحو واجبات العمل والعلاقة بين العمال وبعضهم البعض، العلاقة بين العمال والادارة وجانب يتعلق بالادارة وتتجه ثورتهم الفكرية نحو واجباتهم وزملائهم العاملين في الادارة والعمال وأيضا اتجاه المشاكل اليومية التي كانت تواجههم.<sup>(3)</sup>

ولقد اهتم تايلور بتعظيم الكفاءة الانتاجية واعتبر أن عبء تعظيم الكفاءة الانتاجية يقع بالدرجة الأولى على عاتق إدارة المنظمة وما تتمتع به من كفاءة ومهارة ودراية في التعامل مع الموظفين والعاملين في المنظمة وإن كان الواقع يشير إلى مسؤولية العمال والموظفين مباشرة في هذا المجال.<sup>(4)</sup>

وقد وضع " تايلور " المبادئ التالية لتعظيم الكفاءة الانتاجية بالنسبة للموظفين والعاملين:

- مبدأ تجريد الفرد في موقع العمل من كل احساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الانتاجية.
- مبدأ الامتثال الكامل من جانب العمال لأوامر الادارة وتعليماتها.
- مبدأ ربط الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل بالانتاج.

(1) - زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص32.

(2) - لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دس، د ب، ص37.

(3) - محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2005، ص25.

(4) - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص23.

- مبدأ قيام التنظيم على الأعمال والمهام الرسمية ويعبر المركز داخل لتنظيم الوحدة الأساسية للتنظيم.  
- ضرورة أن يتكيف الافراد مع متطلبات التنظيم ويتم الاستغناء عن كل من لم يستطيع تلبية تلك المتطلبات.

- اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق.

- التخصص وتقسيم العمل مرتبطات برفع الكفاءة الانتاجية.<sup>(1)</sup>

غير أن نظرية تايلور في الادارة واجهت عدة انتقادات فقد أهمل العنصر البشري واعتبره آلة وركز على الحافز المادي وأهمل الحافز المعنوي كما تجاهل امكانية تعرض الفرد للضغوط في عمله نتيجة التخصص في الأعمال والرقابة اللصيقة إلى جانب أن نظام الحوافز الذي وضعه تايلور أدى إلى عدم رضا العمال وقلة الأداء الوظيفي وذلك من خلال الاضراب عن العمل وزيادة المشاكل داخل المصنع مما شكل فشلا واضحا في أفكار تايلور في الادارة.

## 2-النظرية البيروقراطية (1864 - 1920):

يعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق في الأسلوب الادارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك،<sup>(2)</sup> ولهذا بين ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- التخصص وتقييم العمل هو أساس للأداء الوظيفي.

- التسلسل الرئاسي بحيث يتحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم بواسطة الأوامر الصادرة من الرؤساء.

- نظام القواعد وذلك لمعرفة العمال حقوقهم وواجباتهم.

- نظام الاجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل.

- نظام العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.

- نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة البنية للقيام بالعمل.<sup>(3)</sup>

(1) - اعتماد محمد علام، اجلال اسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم - مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية

ط1، القاهرة، 2013، ص، ص، 33، 34.

(2) - زاهد ديري: مرجع سابق، ص36.

(3) - رايح كعباش علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط1، الجزائر، 2006 ص ص44،43.

تقوم هذه النظرية حسب فيبر على ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي وبالتالي نجد العاملين يخافون من التصرف نحو المشكلة محل التصرف التي لن تتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء كما نجد البعض غير مستعد للمبادرة والابتكار بتصرف جديد لان ذلك قد يتعارض أو يكسر قاعدة من قواعد المنتظمة مما ينجز عنه شعور العاملين بانهم يعاملون كآلات.<sup>(1)</sup>

بالرغم من أهمية هذه النظرية في تنظيم العمل وما تتميز به من ايجابيات إلا أنها لا تخلو من الانتقادات ومن بين ما وجه إليه أنها تتركز بصورة كبيرة على الرقابة والاشراف الأمر الذي يؤدي إلى زيادة محاولة الانحراف مما يستدعي التركيز على الرقابة أكثر، وبالتالي فالتنظيم البيروقراطي يركز على الرقابة مع اهمال الأهداف الأساسية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الكفاءة كذلك فان النمط البيروقراطي أهمل الجانب النفسي الاجتماعي للموظفين حيث يعامل الموظف كآلة وضغط شديد.

هذا بالإضافة إلى أن مستوى الأداء يتوقف على العوامل الداخلية للتنظيم فقط فهو يرى أن المنظمة نظام مغلق ولكن في الواقع هي نظام مفتوح تؤثر في المحيط وأيضاً الاهتمام بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد إضافة إلى إهمال التنظيم غير الرسمي والجانب الانساني الذي اهتمت به النظريات بالنسبة لزيادة الأداء.<sup>(2)</sup>

### 3 - نظرية التكوين الإداري (1841- 1925):

كان "فايول" إدارياً ومهندساً فرنسياً متميزاً عمل في الحكومة وفي قطاع الخاص حيث عين مديراً عاماً لشركة مناجم الفحم الفرنسية التي كانت تعاني من مشاكل إدارية وإنتاجية كادت تؤدي بها إلى الإفلاس فتمكن من انقاذها ومعالجة أمورها بعد أن قام بدراسة وتحليل تلك المشاكل واستنبط منها قواعد عامة تتعلق خاصة بالإدارة العليا للشركة.<sup>(3)</sup>

وقد توصل فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة (منشأة) هي:

- النشاطات الفنية، كالإنتاج أو التصنيع.
- النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
- النشاطات المالية، كالجصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.
- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
- نشاطات الرقابة والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

(1) - رشا أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية، دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2007، ص37.

(2) - عامر عوض: السلوك التنظيمي، دار أسامة، ط1، عمان، 2008، ص38.

(3) - صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص، ص 24 ، 25 .

- النشاطات الادارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة واصدار الأوامر والتنسيق.<sup>(1)</sup>
- وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع **14 مبدأ** وهي كالتالي:
- **مبدأ تقسيم العمل**: يؤدي تقسيم العمل إلى وجود التخصص إن وجود درجة مرتفعة من التخصص يؤدي إلى مستويات أعلى من الكفاءة، فالتخصص يؤدي إلى زيادة مهارات الأفراد، ومن ثم زيادة ثقتهم في أنفسهم وأعمالهم.
- **مبدأ السلطة والمسؤولية**: تعتبر السلطة ضرورية من أجل تنفيذ المسؤوليات الادارية، وقد أكد فايول ضرورة الاهتمام بتحقيق التوازن بين سلطات الفرد ومسؤولياته.<sup>(2)</sup>
- **مبدأ الضبط والربط**: أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء.
- **مبدأ الأمر**: تعني أن كل فرد يحصل على أمره من فرد واحد.
- **مبدأ الهدف**: أي كل وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- **أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية**: أي عندما تعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- **عوائد العاملين**: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات.
- **المركزية**: التعامل مع الأفراد يمثل اللامركزية، أما استخدام السلطات الادارية يمثل الحقوق المتمركزة لدى المديرين.<sup>(3)</sup>
- **مبدأ النظام والترتيب**: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة ترتيب الموارد البشرية بحيث تصبح موجودة في المكان المناسب والوقت المناسب.
- **مبدأ المساواة**: ويشير إلى أهمية معاملة الادارة للأفراد القوى العاملة في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيراً.
- **مبدأ المبادأة**: أي ضرورة التفكير في الخطة وتنفيذها لتشجيع العاملين على الابتكار.
- **مبدأ التعاون**: أي العمل بروح الفريق الواحد والجماعة للوصول إلى الهدف المنشود.<sup>(4)</sup>

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص63.

(2) - علاء الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص86.

(3) - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2003، ص، ص 32.33.

(4) - على محمد منصور: مبادئ الادارة (أسس ومفاهيم) مجموعة النبل العربية، ط2، القاهرة، 2004، ص73.

- مبدأ استقرار العمل وثبات العاملين: أي استمرار التوظيف كشرط لاستقرار العمل، ويؤدي بالتالي إلى الأمن الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية.

- مبدأ التدرج الهرمي: وهي انسياب الصلاحيات بشكل تنازلي من أعلى مستوى إداري إلى أدناه.<sup>(1)</sup> ومما سبق يمكن القول أن هذه النظرية ركزت في دراستها على المستويات الادارية العليا وأن تطبق مبادئها سوف يضمن رفع مستوى الكفاءة خاصة لدى المديرين في حين نجد أنها أغفلت الجانب الانساني ولم تهتم بمشاكل العمال ومطالبهم كما أن عدم اشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وتمركز السلطة في يد المدير فقط سوف ينتج عنه نوع من القلق والتوتر وشعور العامل بنقص أهميته وكل يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت هذه النظريات كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الانساني في المنظمات وعدم الاهتمام به من جهة، وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية أن تلك المفاهيم عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل واستمرت تواجه المدراء العديد من المشكلات في العمل لأن العاملين (المرووسين) لم يتصرفوا في كثير من الأحيان كما كان متوقعا ومطلوب، وهكذا تزايد الاهتمام في كيفية مساعدة المدراء ليصبحوا أكثر كفاءة،<sup>(2)</sup> وعلى اثر ذلك ظهرت نظريات جديدة منها:

### 1 - حركة العلاقات الانسانية (1880-1949):

تهتم هذه النظرية بالجوانب الانسانية والاجتماعية في المنظمة، هدفها هو الوصول بالعاملين إلى أفضل انتاج في ظل ظروف مناسبة أبرز ممثلي هذه النظرية " التون مايو " معروف بتجاربه هاوثون الشهيرة سنة 1827م، والتي استغرقت خمس سنوات أكدت هذه النظرية على أنه اتفاقا ودي غير رسمي لوضع معايير معينة للانتاج وأن الخروج كما هو متفق عليه يعرض صاحبه العقاب إلى السخرية أو بالعزل الاجتماعي<sup>(3)</sup> وقد دعت هذه النظرية إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال والتعاطف معهم بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشهم معهم مشكلاتهم الاجتماعية والأسرية، وأن شعورهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء، كما أن الفرد يصاب بالملل والسأم نتيجة أداءه لعمله

(1) - عمر السعيد وآخرون: مبادئ الادارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص45.

(2) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص46.

(3) - بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، القاهرة، دس، ص، ص18، 19.



حتى ولو كان بسيطاً منظماً لساعات طويلة ويشعر الفرد بأنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية هذا بالإضافة إلى أنه لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها.<sup>(1)</sup>

لقد كانت اسهامات نظرية العلاقات الانسانية واضحة فيما يتعلق بالعمل، حيث سمحت بالتصرف عليه عن قرب وما يحتاج إليه حتى يعمل بأداء أكبر وبالتالي يحقق إنتاج أكثر لكن رغم من هذا فقد تعرضت لانتقادات فهي لم تفسر التنظيم تفسيراً كاملاً لاهتمامها فقط بالجانب البشري داخل التنظيم كذلك صورت جماعات العمل على أنها متحدة تعيش وتعمل في تعاون ولهذا نفت فكرة الصراع الذي من الغير الممكن أن ينعدم خاصة بين العمال وأصحاب العمل.

فصورت الصراع في العمل بشكل سلبي تماماً علماً أنه يمكن أن يكون إيجابياً ويكون على شكل المنافسة وسبب لزيادة روح الابتكار والابداع والأداء الجيد.<sup>(2)</sup>

## 2 - نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو (1908 - 1970):

يعد ابراهام ماسلو عالم نفس ورائد من رواد الادارة إذ قدم اسهامات كثيرة من بينها نظرية هذه التي اعتبرت من أكثر النظريات قدرة على تغيير السلوك الانساني في سعيه لاشباع حاجاته المختلفة. إذ ركز فيها على مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع لسلوكه.<sup>(3)</sup> وقد قسمها إلى 05 أقسام رئيسية هي:

- 1 - الحاجات الجسدية فيسيولوجية: وتتمثل في الماء، الهواء، المسكن، المشرب.<sup>(4)</sup>
- 2 - حاجات الأمن والسلامة: وينتقل بها الفرد بعد أن يتم اشباعه للحاجات الأولى الفيسيولوجية وتتمثل في طمأنينة الفرد على نفسه وأهله وتأمين دخل مستمر.<sup>(5)</sup>
- 3 - الحاجة الاجتماعية (الحاجة للانتماء والحب): والتي تتضمن تكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع، لأن الانسان اجتماعي بطبعه يفضل العيش في جماعة.
- 4 - الحاجة لتقدير والاحترام: وتتضمن الرغبة في احترام الذات وتحقيق الانجاز والاخلاص وأيضا الشعور بالثقة في كل من حوله والاستقلالية وحرية التصرف.

(1) - ناجي السيد عبده: الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1979، ص152.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999، ص122.

(3) - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 129.

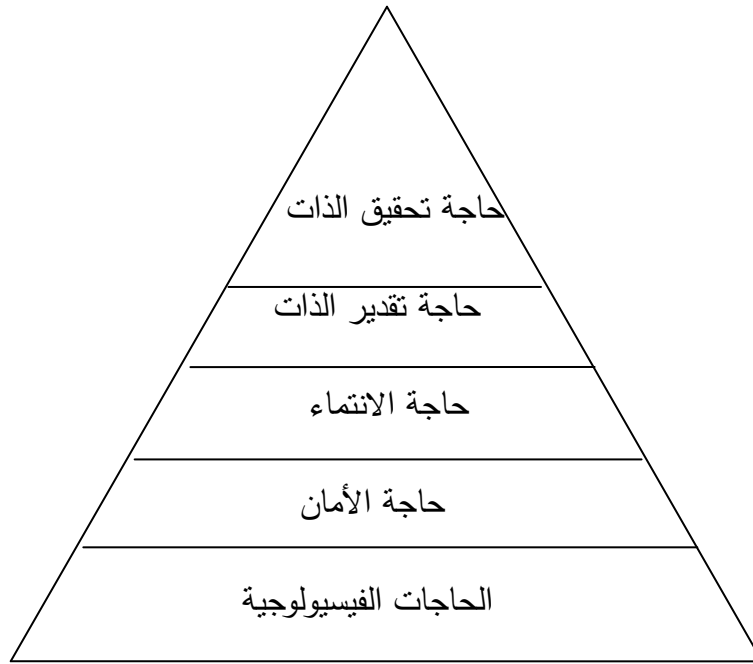
(4) - عمر السعيد وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 115، 116.

(5) - مهدي زوليف، علي محمد عمر العضال: إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر، ط1، عمان، 1996، ص68.

5 - الحاجة لتحقيق الذات وتحقيق الطموحات: بمعنى أن يكون له إسم معروف وأن يكون ذات معنى أن يفعل شيئاً يقدر عليه يحقق له ما كان يأمل فيه.(1)

وتكمن أهمية سلم ماسلو للحاجات في ترتيبه لهذه الحاجات وأهميتها بالنسبة للإنسان فهو يرى أن عدم استيعاب إحدى للحاجات يؤثر بشكل واضح في سلوك الأفراد ويؤثر في أدائهم لأعمال الموكلة لهم

الشكل رقم (01) يمثل: سلم الحاجات عند ماسلو .(2)



المصدر: يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 الجزائر 2013، ص178.

(1) - عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1، لبنان، 2001، ص47.

(2) - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013، ص178.

ثالثا: النظريات الحديثة:

جاءت كرد فعل على أفكار النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية وقد كان محورا اهتمامها هو العنصر البشري في محيط العمل وكذلك من خلال التركيز على أفضل الطرق لزيادة كفاءة وتحسين أداء العاملين داخل التنظيم.

1- نظرية التوقع(1945-1964):

تعود نظرية "التوقع" إلى " فيكتور فروم" والتي ترى بأن دافعية العامل لأداء عمل معين هي حصيلة للعوائد التي سيحصل عليها، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة لأداء الذي يمارسه، وتتمثل قوة الجذب عند فروم بالمنفعة التي يحصل عليها العامل من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{دوافع الأداء} = \text{المنفعة} \times \text{احتمال التحقق}^{(1)}$$

وتفترض نظرية التوقع أن القوة والميل للفعل، تعتمد بطريقة معينة على قوة التوقع أن الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة، وجاذبية تلك النتيجة للفرد<sup>(2)</sup>، وترتكز على ثلاث علاقات وهي:

- علاقة الجهد - الأداء: الاحتمال، التوقع لدى الفرد بأن بذل مجهود معين سيؤدي إلى الأداء.
  - علاقة الأداء - العوائد: مدى اعتقاد الفرد بأن تحقيق مستوى معين من الأداء سيؤدي إلى الحصول على النتائج.
  - علاقة العوائد - الأهداف الشخصية: مدى جاذبية، أفضلية العوائد المحتملة لدى الفرد.<sup>(3)</sup>
- وعليه فإن العمل الأساسي في نظرية التوقع هو فهم أهداف الفرد والربط بين الجهد والأداء وبين الأداء والمكافآت وأخيرا بين المكافآت واشباع حاجات الفرد، وكنموذج شرطي فإن نظرية التوقع تبين أنه لا توجد قاعدة عامة في تفسير دوافع كل شخص هذا بالإضافة إلى أن معرفتنا بالحاجات التي يسعى إليها الشخص لأشباعها فالأداء مرتبط بأشباع هذه الحاجات وهكذا سنقل من ضغوط العمل على أداء الوظيفي للعامل.

(1) - ابراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص79.

(2) - ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص129.

(3) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة في (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2006، ص، ص253 ، 254.

## 2 - النظرية اليابانية 1943:

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية حديثاً خاصة منذ بداية الثمانينيات من هذا القرن ويرجع الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها ونتاجية الأفراد فيها الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.<sup>(1)</sup>

1 - الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري: عن طريق إدارة المنظمة في الاهتمام بالعنصر البشري وتلبية حاجاته الأساسية (المسكن الملائم، النقل، ...).

2 - التوظيف مدى الحياة: مما جعل الفرد منتبهاً إلى المنظمة ويعمل فيها بإخلاص طول حياته مقابل اهتمامها به وتلبية احتياجاته مما جعل المصالح مشتركة بين الطرفين.

3 - التقييم والترقية البسيطة: لضمان التدريب والتعلم الكفؤ قبل الترقية أو الترشيح لاستغلال منصب أعلى.

4 - عدم التخصص في المسار الوظيفي: من خلال مرونة العمل التي تجعل العاملين ينتقلون بين أكثر من وظيفة.

5 - السيطرة الذاتية (الوقاية): من خلال تشجيع الممارسات الذاتية في مجال الوقاية،<sup>(2)</sup> قام أوتشي (1943) بإجراء دراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية وتوصل في النهاية إلى ما أسماه (Z) والتي تفرض بأن الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سيحفزهم نحو رفع أدائهم الوظيفي، ويؤكد أوتشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان.<sup>(3)</sup>

لأنه بالإنسان تستطيع المؤسسة أن تتغلب على معظم مشكلاتها وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة تساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية والأداء، وتقوم نظرية (Z) على ثلاث مبادئ أساسية هي:

- الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.

(1) - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2006، ص70.

(2) - عبد العزيز صالح بن حيتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 107 - 112 .

(3) - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص80.

- المنطق والمهارة في التعامل والعمل ويتحقق ذلك من خلال الخبرة والتجربة وزيادة فترة ممارسة العمل.  
- الألفة والمودة السائدة كالعلاقات الاجتماعية أو الصداقات والتعاون والاهتمام والدعم للآخرين، وفي حال توفرت الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والانتماء للمؤسسة ورفع أداء العامل.(1)

وعلى هذا الأساس فإن النظرية اليابانية أو نظرية الإدارة اليابانية تعطي مجال واسع من الحرية في النظر للأفراد وفي أداء الأعمال وذلك بشكل يلائم الفرد العامل مع المراقبة الذاتية التي تشجعها وبالتالي فهي تعمل على التغلب أو القضاء على كل المعوقات والمشاكل التي يتعرض لها العامل في المنظمة ومنها ضغوط العمل وهو الأمر الذي يشجع العامل الياباني على تقديم أداء جيد وتحفزه على الإبداع وفي المقابل تضمن المنظمات اليابانية للعامل التوظيف مدى الحياة وهو ما يعزز الانتماء وتعزيز أداءه الوظيفي.

---

(1) - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 61.

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي عالجت موضوع الدراسة ضغوط العمل والأداء الوظيفي، حيث أن كل نظرية من النظريات المتبناة سواء الكلاسيكية منها أو النيوكلاسيكية أو الحديثة عالجت الموضوع المدروس حسب وجهة نظر روادها وحسب الظروف التي تميزت بها كل مرحلة من المراحل السابقة وقد ساعدت هذه النظريات في توضيح الرؤى حول الموضوع المدروس.

الف

ص ل

تمهيد

أولاً: أهمية دراسة ضغوط العمل

ثانياً: أنواع ضغوط العمل.

رابعاً: عناصر ضغوط العمل.

رابعاً: مصادر ضغوط العمل.

خامساً: مراحل ضغوط العمل.

سادساً: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل.

سابعاً: إدارة ضغوط العمل.

ثامناً: النماذج المفسرة لضغوط العمل.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يعيش الفرد اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر والذي تصعب مواكبته في كافة مجالات الحياة وقد أصبح العالم في دوامة وصراع مع هذا التغير الذي صار حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات. إن هذا التغير وما تبعه من تطور سريع ومستمر يعد قوة أساسية لها تأثيرتها الآنية وعواقبها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد، وبالنظر إلى كون البيئة التنظيمية جزء من هذه المجتمعات فإنها ليست بمعزل عن ذلك، حيث يتعرض العاملون بها لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات التي قد تخلف آثار نفسية واجتماعية وتنظيمية على كل فرد فيه، إذ كثيرا ما يواجه العاملون في المنظمة مواقف وظروف عديدة يتعرضون خلالها لحالات من الاضطرابات والقلق والاحباط. ما قد يؤثر على حالتهم وعلاقاتهم وبالتالي تنعكس أدائهم الوظيفي، بحيث يرتبط تحقيق هذا الأخير بنوعية الموارد البشرية وقدرتها في أداء مهامها المسندة إليها.

نستعرض في هذا الفصل موضوع ضغوط العمل حيث سيتم التطرق لأهم النقاط التالية، عناصر دراسة ضغوط العمل والمراحل وأهمية وأنواع ومصادر والنماذج المفسرة لضغوط العمل.



### أولاً: أهمية دراسة ضغوط العمل

تتبع أهمية دراسة الضغوط فيما يلي:

- تأكيد ربحية المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقاً لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
- حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات ومن التخطيط والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط عليها.
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الادارية بشكل أفضل.<sup>(1)</sup>
- زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنشأة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي توجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الجيدة للسلوكيات الادارية للمديرين في كافة مستويات الادارة (علياً- وسطى- تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط.<sup>(2)</sup>
- من خلال ماتم إستعراضه سابقاً نستنتج أن أهمية دراسة الضغوط ليس كما ينظر إليها البعض وذلك بأنها مشكلة لا بد من القضاء عليها، لكن في الحقيقة ضغوط العمل لا تكون دوماً مشكلة بل في بعض الأحيان قد تكون سبب في تفادي الكثير من المشكلات التنظيمية بل وتسهل عمل المنظمة والأفراد على حد سواء، فهي تعمل على تنمية مهارات العامل وزيادة الانتاج وتأكيد ربحية المنظمة وتحقيق أهدافها، أي أن قد تكون ضغوط العمل سبب ومحفز العمل الجيد وتحسين أداء العاملين داخل المنظمات، ولهذا برزت الحاجة إلى دراسة ضغوط العمل بالنظر إلى الآثار الايجابية التي قد تتجم عن دراستها، وأيضاً الآثار السلبية التي تنقداها في المقابل.

(1) - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد: إدارة الوقت مفاهيم - عمليات - تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2009، ص127.

(2) - محمد الصرقي: السلوك الاداري (العلاقات الانسانية)، مرجع سابق، ص325.

## ثانياً: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، من حيث محور موضوع الضغط.

- وفقاً للأثر: وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط الضغوط الايجابية والسلبية.

- الضغوط الايجابية: "وهي الضغوط المفضلة وتكون مهمة وضرورية للموارد البشرية والمنظمة".<sup>(1)</sup>

وهي الضغوط المفضلة، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل انجاز اختبار ما أو دورة تدريبية معينة أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى الضغوط المثالية للوظيفة حيث أن الهدف من ايجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أن تستخدمه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.<sup>(2)</sup>

وقد أوضح " Forbes " المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الايجابية التي تحدث ارتفاع حجم النشاط، زيادة الدوافع، زيادة القدرة على التصرف، التفاؤل نحو المستقبل، القدرة على إدراك وتحليل المشاكل، تعلم الهدوء وعدم الانفعال والشعور بالانجاز.

تعتبر الضغوط الايجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل ضرر ممكن ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤشرات لتقدير مسؤوليات الضغوط الواقعة على العاملين معه، بحيث إذا اختلت هذه المؤشرات دليل على وجود ضغوط سلبية.<sup>(3)</sup>

### -الضغوط السلبية:

وهي عكس الضغوط الايجابية، وهي الضغوط الغير مفضلة والغير مرغوبة فيها سواء بالنسبة للمدير أو للموظفين في مختلف المستويات، تتولد عنها العديد من المؤشرات ومنها:

التشاؤم من المستقبل، احباط الفرد، اليأس، الأداء المنخفض للأفراد داخل بيئة العمل، اللامبالاة.<sup>(4)</sup>

(1) - عمري وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص595.

(2) - محمد الصرفي: الضغط والقلق الاداري، مرجع سابق، ص، ص51، 52.

(3) - محمد الصرفي: السلوك الاداري (العلاقات الانسانية) مرجع سابق، ص219.

(4) - طارق طه: السلوك التنظيمي بيئة العولمة والأنترنترنت، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2007، ص597.

الجدول رقم (1): المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
- الأداء المنخفض.	- الشعور بالانجاز.
- انخفاض الروح المعنوية.	- زيادة الدوافع.
- التشائم من المستقبل.	- التفاؤل نحو المستقبل.
- الشعور بالقلق واليأس والاحباط.	- تعلم الهدوء وعدم الانفعال.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

- من حيث محور موضوع الضغط :

- الضغوط المادية: تتمثل هذه الضغوط في المزايا المادية التي تسعى قوى الضغط للحصول عليها مثل: الأجر والمكافآت.

- الضغوط المعنوية: تتمثل في المناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار وقد يؤدي إلى اضطرابا في تفكيره واهتزاز قدرته على اصدار القرار.

- الضغوط السلوكية: تتمثل في القيود التي توضع على سلوك العامل مثل: النظام والتعليمات.<sup>(1)</sup>

من خلال ماسبق يمكن أن نلاحظ أن هناك عدة تصنيفات لأنواع ضغوط العمل حسب عدة معايير، وهذا راجع لتنوع الضغوط التي يتعرض لها العامل في بيئة عمله أو خارجها فهناك تصنيفات كثيرة من حيث المصدر، شدتها وتأثيرها فهناك من الضغوط التي تؤثر على العامل والبيئة التي يعمل بها سلبا وتؤدي إلى تدمير علاقات العمل. وقد تكون مرغوبة فتؤدي به إلى زيادة الجهد في العمل وزيادة الأداء وهذا ما يعرف بالضغوط الايجابية.

(1) - نايف محمد التويم: مستويات الضغوط وسبل معالجتها في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص، ص 27 - 29.

ثالثاً: عناصر دراسة ضغوط العمل:

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة، عنصر التفاعل.

- **عنصر المثير:** يشمل على الضغوطات والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.(1)
  - **عنصر الاستجابة:** يتكون من ردود الأفعال الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل: الاحباطات والقلق.(2)
  - **عنصر التفاعل:** هو النتيجة التي تحدث بسبب التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط، وبين الاستجابة له، هذا التفاعل يحدث خلافاً في التوازن الفيزيولوجي والنفسي للمورد البشري.(3)
- من خلال ما سبق نلاحظ أن ضغط العمل يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: المثير، الاستجابة والتفاعل، فالعامل في بيئة عمله يتعرض لمؤثرات خارجية ويؤدي بعد ذلك ردود فعل فيزيولوجية قد تكون سلوكية أو نفسية على هذه المؤثرات الخارجية، وبالتالي يحدث تفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة وهو الأمر الذي قد يؤثر على الحالة النفسية والجسدية للأفراد بشكل سلبي.

---

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2004، ص337.  
(2) - صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001، ص285.  
(3) - وليم عبد المحسن الملحم: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص39.

رابعاً: مصادر ضغوط العمل

إن العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة، فمنه ما هو شئى عن العمل الذي يمارسه الفرد أو جماعة العمل، وهناك ما يتعلق بالمنظمة كما أن هناك ما هو مرتبط بحياة الفرد بنفسه ولكن من المؤلف أن الأفراد العاملين أكثر تعرض لضغط فنجد الفرد يتعرض لضغط نتيجة العمل المرهق، وستعرض فيما يلي لأهم مسببات ضغوط العمل.

-المصادر المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة:

-**صراع الدور:** يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد تحت أكثر من قيادة وتلقى أوامره من أكثر من رئيس مطالبين بوظائف متناقضة، كما لاحظ أيضا أن هناك علاقة وثيقة بين صراع عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلا أولا يعتقد أنها جزء من عمل وهناك عدة صور من صراع الدور في المنظمات يتكون من: تعارض أولويات مطالب العمل، تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة، تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.<sup>(1)</sup>

- **غموض الدور:** يمثل غموض الدور عدم التأكل فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد ومتى كيف يمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية :

مسؤولية الفرد، القواعد، مصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد، التغييرات التنظيمية، الأمان الوظيفي وهناك إحتمالا أكثر لحدوث الغموض في المنظمات المعقدة كبيرة الحجم ويحدث الغموض عندما تحدث تغييرات تكنولوجية، يغير أحد الأفراد عمله، يوجد نقص في المعلومات الواردة من الادارة العليا، يخفي المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث أو كأسلوب لمضايقه مشرف غير مفضل بالنسبة لهم.<sup>(2)</sup>

مما سبق يتضح أن صراع الدور يظهر في أكثر من صورة وذلك يكون صراع الدور سببه شخص واحد أي يكون الفرد تحت توقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص، فقد يواجه الفرد العامل لوحد صراع في الدور، وأيضا هناك صراع الدور يكون مصدره أكثر من شخص وهذا النوع يواجه الفرد

(1) - أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات الأعمال، العصرية بالمنصورة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص101.

(2) - حسين حريم: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2003، ص403.

متطلبات متعارضة من شخص أو أكثر في نفس الوقت فمثلا: قد يتوقع مدير الشركة من الأفراد الذين يتم تصنيفهم في الوظائف الفنية على أشخاص لهم كفاءات عالية في حين يتم اختيار أشخاص أقل كفاءة أو معوقين أو مصابي الحرب وهذا بسبب الضغط الذي يتعرض له المدير العام من النقابات أو قانون العمل، وهناك صراع ناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية وهذا يحدث عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته، كما أنه هناك صراع ناتج عن تعدد الأدوار ويحدث هذا الصراع عندما تتعارض في هذه الأدوار مع بعضها البعض ويحدث صراع في الأدوار عندما لا يكون هناك تنسيق بين متطلبات هذه الأدوار.

أما بالنسبة لغموض الدور ممكن أن تجده في أي من المجالات التالية: مسؤوليات الفرد ، قواعد ومصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد كما أنه هناك احتمال أكثر لحدوث غموض الدور في المنظمات المعقدة وكبيرة الحجم، فغموض الدور يحدث عندما تحدث تغيرات تكنولوجية ضعف أو عدم إستيعاب الفرد لجوانب عمله، دوره، وأهميته في المنظمة، وأيضا عدم ملائمة قدرات الفرد لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها سواء بالزيادة أو بالنقصان.

- **ظروف العمل:** هي الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة العمل وتشتمل على: الازدحام وعدم الخصوصية للموظفين، الضوضاء أو الحرارة والبرودة الشديدة، تلوث الهواء، إنارة غير مناسبة، مخاطر على أمن وسلامة الفرد. (1)

- **ضغوط العمل الناجمة عن شخصية المورد البشري:** تعرف الشخصية " بأنها ذلك النظام الكامل نسبي والمتكون من الميول والعقلية التي تعتبر مميذا خاصا للفرد وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية. (2)

وهناك نمطان من الشخصية:

- **النمط (أ):** يتميز الفرد الذي ينتمي إليه بالميل للعمل بمفرده ويستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير، عنيد، غيور، غير صبور، عدواني، حب السيطرة.

(1) - حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص338.

(2) - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2003، ص115.

النمط (ب): يتميز الفرد الذي ينتمي إليه بالميل للعمل الجماعي، صبور، هادئ، مسالم.<sup>(1)</sup>

الجدول رقم (02): الفرق بين الشخصية نمط (أ) ونمط الشخصية (ب)

نمط الشخصية (ب)	نمط الشخصية (أ)
- العمل الجماعي.	- العمل الفردي.
- صبور.	- غير صبور.
- مسالم.	- عدواني.
- شخصية غير تنافسية.	- شخصية تنافسية.
- يضع معايير مقبولة للأداء.	- يضع معايير عالية للأداء.
- لا يستعجل النتائج والآخرين.	- لا يحب الانتظار.

المصدر: من إعداد الطالبتين بلاعتماد على طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت دار الجامعة الجديدة، ط1، الأزرقية، الاسكندرية، 2007، ص594.

من خلال الجدول رقم(02) يمكننا القول أن نمط الشخصية (أ) يشعر بضغط العمل أكثر من نمط الشخصية (ب)، بالتالي فهو يقع تحت التأثير السلبي لضغوط العمل أكثر من النمط الثاني فهو معرض لجملة من الأمراض: عدواني، غير صبور، لا يحب الانتظار.

-**اختلال أعباء العمل:** ويقصد به زيادة أو انخفاض أعباء العمل عن القدر المناسب وتنقسم إلى:

- **زيادة أعباء العمل:** وتعنى قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح ويعمل وقتاً إضافياً لا يتحملة، أ، يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي لا تتناسب مع مهاراته ومؤهلاته

حيث تبين الدراسات أن من يتعرض لعبء عال من العمل يميلون للتأخير والاصابة بأمراض القلب أو من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق النفسي والجسمي، كذلك فإن عبء العمل الزائد يؤدي إلى إرتفاع في ضغط الدم والإدمان.<sup>(2)</sup>

(1) - زهير الصباغ: ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، مجلد5، العدد1، 1981، عمان، ص 29.

(2) - محمد اسماعيل بلال: مرجع سابق، ص59.

- **إنخفاض أعباء العمل:** ويقصد به أن الفرد ليه أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الانتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي والاثارة في عمله، كما يؤدي إلى إنخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوي والعصبية والعزلة.<sup>(1)</sup>

- **متطلبات المهنة:** تختلف الوظائف مثل طبيب غرف الطوارئ، مدير انتاج، أستاذ الجامعة، في درجة الضغط الواقع تحته الموظف ببعض هذه الوظائف لها خاصية ضغط زائد في العمل عن الأخرى وبعضها يتطلب اتخاذ قرارات المتابعة الدائمة للآلات والمعدات وكذلك التبادل المستمر للمعلومات، مع وجود عوامل مادية غير مرغوب فيها بالإضافة إلى أداء مهام غير محدودة.<sup>(2)</sup>

مما لا شك فيه أن توفر هذه الأسباب ينتج عنها درجة عالية من الارهاق الجسماني أو النفسي لدى الفرد والذي يسبب له ضغوط عمل لمستويات مرتفعة، فزيادة أعباء العمل أو انخفاضها قد تعود إلى أسباب كثيرة كالزيادة في محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الدهنية أو العقلية للفرد، أو عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل والاضطرار للعمل لساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، وأيضاً ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد الفنية والإدارية.

#### -المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة:

- **العوامل الاقتصادية:** يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد وكذا مستويات التضخم وسياسات الانفتاح الاقتصادي إلى شعور الموارد البشرية بضغط العمل، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسة وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة الانعاش، حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق والخوف بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدائل الاستثمارية المتاحة وبالمثل قد يؤدي التضخم إلى شعور الموارد البشرية بضغط العمل، حيث أن ارتفاع المستوى العام للأسعار من شأنه أن يمتص القدرة الشرائية للموارد البشرية ويجعلها عاجزة عن مقابلة متطلبات الحياة المتزايدة.<sup>(3)</sup>

(1) - المرجع السابق، ص60.

(2) - عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011، ص174.

(3) - شفيق شاطر: مرجع سابق، ص84.



- **العوامل السياسية:** يمكن للمتغيرات السياسية أن تكون سببا مهما لضغوط العمل حيث تتزايد الضغوط الواقعة على مدراء المؤسسات خلال فترة الانتخابات، نظرا للغموض الذي يكتنف سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم (غموض حول السياسات الضريبية، غموض حول موقف القادة الجدد من الاستثمارات الاجنبية). كذلك فإن المتغيرات القانونية يمكن أن تكون سببا في إحداث الضغوط مثلا ذلك القوانين المرتبطة بالبيئة والقوانين الخاصة بحماية المورد البشري والمستهلكين.<sup>(1)</sup>

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تعتبر المتغيرات الاجتماعية والثقافية من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ومن بين أهم الجوانب المسببة للضغوط والتي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية والثقافية نجد تزايد دور المرأة في المجتمع، ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد وزيادة أهمية المسؤولية لاجتماعية للمؤسسات.<sup>(2)</sup>

من خلال ماسبق نستنتج أن العامل داخل المنظمة يواجه العديد من أنواع الضغوط أثناء القيام بعمله وهناك من يرجع سبب هذه الضغوط إلى الفرد نفسه وهناك من يردّها إلى المنظمة أو الوظيفة التي يقوم بها هذا العامل، ولكن هناك عوامل خارجية يتعرض لها الفرد بما أن العالم اليوم في تطور مستمر ويواجه تغيرات خارجية متعددة تكون السبب الأول للضغوط، وهذا لأن الفرد لا يعيش في معزل عن العالم الخارجي وخاصة المجتمع الذي يؤثر ويتأثر به، وهو ما يضعه تحت تأثير ضغوطات متنوعة وعليه فمصادر ضغوط العمل متعددة ولا تقتصر على مصدر واحد أو سبب معين بل هي ناجمة عن مجموعة من المؤثرات التي تكون سببا في تعرض العمال للضغوط.

(1) - المرجع السابق، ص85.

(2) - فلاح حسين عداي الحسيني: الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2006، ص76.

### خامسا: مراحل ضغوط العمل

تمر عملية التعرض للضغوط أربع مراحل رئيسية هي مرحلة التعرض للضغط، مرحلة رد الفعل، مرحلة المقاومة، مرحلة التعب والانهاك.

- **مرحلة التعرض لضغط (مرحلة الانذار المبكر):** ويطلق عليها البعض مرحلة الاحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن تستدل منها على تعرض الفرد للضغط ومن أهم هذه المظاهر: زيادة ضربات القلب الأعصاب، الضحك الهستيري، سوء استغلال الوقت.(1)

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

- **مرحلة المقاومة:** وهي نتيجة رد الفعل تكتسب أجسامنا قدرا فوق الطبيعي من الطاقة لمقاومة التهديد أو التكيف مع التغيير وتحاول أن ترجع إلى حالتها الطبيعية وهي تسمى طاقة التكيف وعادة ما يكون لتلك الطاقة أثر شديد الفعالية في استعادة الجسم توازنه ولكن هذه الطاقة لاتستمر لوقت طويل.(3)

- **مرحلة التعب والانهاك:** تعبر عن عدم تمكن الفرد من مواجهة الضغوط فتضعف مقاومته، ويكون عرضة للإرهاق أمامها ويترتب عن ذلك نتائج سلبية أهمها: الإصابة بأمراض العضوية كالسكر وضغط

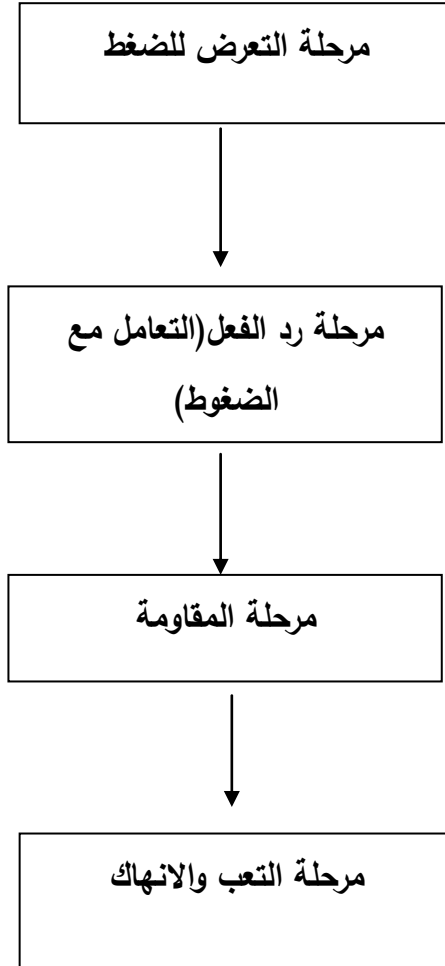
(1) - خميسي بسمة: ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2015، ص 68.

(2) - عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 173.

(3) - نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 87.

الدم، الاستياء من جو العمل، إنخفاض معدلات الانجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، اللامبالاة والاكتئاب.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (02): مراحل ضغوط العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

وعليه نلاحظ أن تعرض العامل لضغوط العمل يمر بأربعة مراحل الأولى مرحلة التعرض لضغوط العمل وذلك من خلال مجموعة المظاهر التي تفسر تعرضه لضغوط كزيادة ضربات القلب، الأرق الأعصاب، الضحك الهستيري...إلخ، وهذا يؤدي طبعاً بالعامل للشعور بالإحباط والاجهاد والتعب في محاولته لتخلص من هذه الضغوط أو في محاولته مقاومتها، إن تعرض العامل لضغوط أمر لا مفر

(1) - توفيق عبد الرحمان: منهج المهارات الاشرافية في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 2006 ص25.

منه، لكن مقاومتها تختلف من عال لأخر فالعامل قد يستطيع مقاومة الضغوط في بدايتها وقد يستسلم وتؤدي به إلى نتائج سلبية مثل: التعرض للأمراض النفسية والجسدية، وقد تصل الضغوط بالعامل إلى ترك العمل، وهذا بسبب التعب و الإنهاك الذي يجعل من العامل مستنزف كليا.

سادسا: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل

يواجه العامل في المنظمة داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيامه بعمله، وإذا استمرت وازدادت عن القدر المعقول تركت أثر سلبي على الفرد في حد ذاته وعلى المنظمة وهذا يعيق الطرفين لبلوغ أهدافها المرجوة، لكن هذا لا يعنى أن الضغوط يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة وعليه فإن الضغوط قد تكون سلبية وإيجابية.

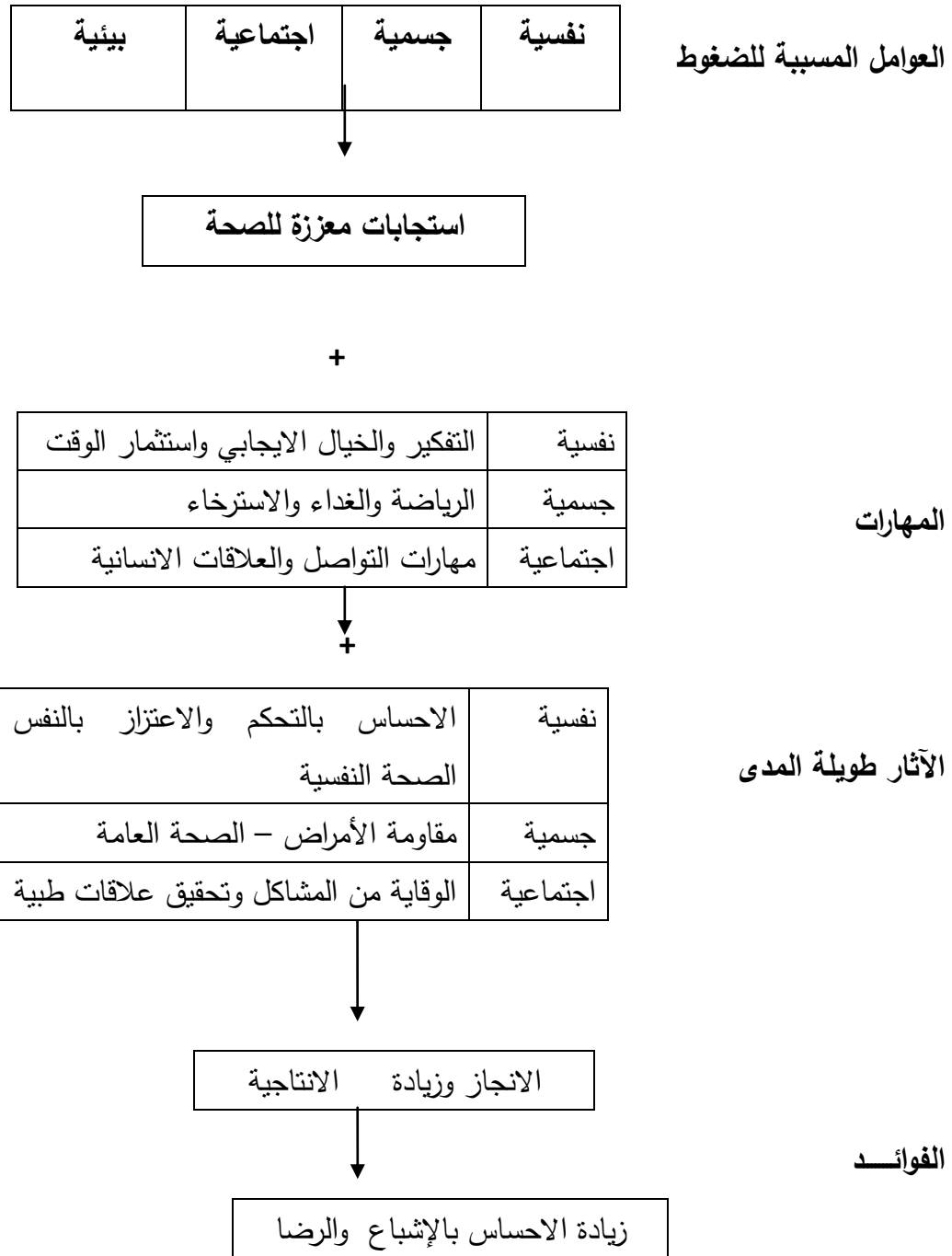
-الآثار الايجابية لضغوط العمل: تتمثل في:

- التعاون والتضامن في الجهود من أجل إيجاد حلول المشكلات.(1)
- ارتفاع انتاجية الفرد.
- زيادة قدرة الفرد على الترقى.
- زيادة درجة الرقي الوظيفي.
- تحسين التفكير الابتكاري لدى الأفراد.(2)

(1) - توفيق عبد الرحمان: المدير في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، مصر، 1994، ص24.

(2) - محسن علي الكتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتنظيم، د د، ط1، دب، 2005، ص225.

الشكل رقم (03) الآثار الايجابية للضغوط. (1)



المصدر: محمد الصرفي: الضغط والقلق والاداري، المرجع السابق، ص52.

(1) - محمد الصرفي: الضغط والقلق الاداري، المرجع السابق، ص52.

كما صنفها فوزي شعبان مذكور إلى آثار سيكولوجية، سلوكية، فيسيولوجية ومعرفية بالإضافة إلى آثار تنظيمية.

- سيكولوجية: وتتمثل في ما يلي:
  - القلق والوحدة.
  - الاكتئاب والارهاق والاحباط.
  - فقدان المزاج والأعصاب.
- سلوكية: هناك آثار سلوكية للضغوط نذكر منها:
  - الميل للحوادث.
  - الادمان على الخمر.
  - استخدام المخدرات والمسكنات.(1)
- فيسيولوجية: ونلخصها كالاتي:
  - تزايد نسبة جلوكوز في الدم.
  - زيادة في ضربات القلب.
  - جفاف الفم والعرق.
- تنظيمية: ونلخصها في ما يلي:
  - الغياب المتكرر، الدوران الوظيفي.
  - انخفاض الانتاجية.
  - العزلة عن الزملاء.(2)

الآثار السلبية لضغوط العمل: يترتب على الضغوط العمل آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد والمنظمة تتمثل في:

- انخفاض الأداء: إذا ارتفع مستوى الضغوط عن المقدار المناسب يكون تأثيره سلبي على أداء الأمتل، كما أن مقدار عالي أو منخفض من الضغوط لا يكون مثير للأداء في حين أن مقدار مناسب يكون مثيرا.

(1) - فوزي شعبان مذكور: ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل، كلية التجارة، جامعة القاهرة جمهورية مصر العربية، 2006، ص15.

(2) - المرجع السابق، ص 16.

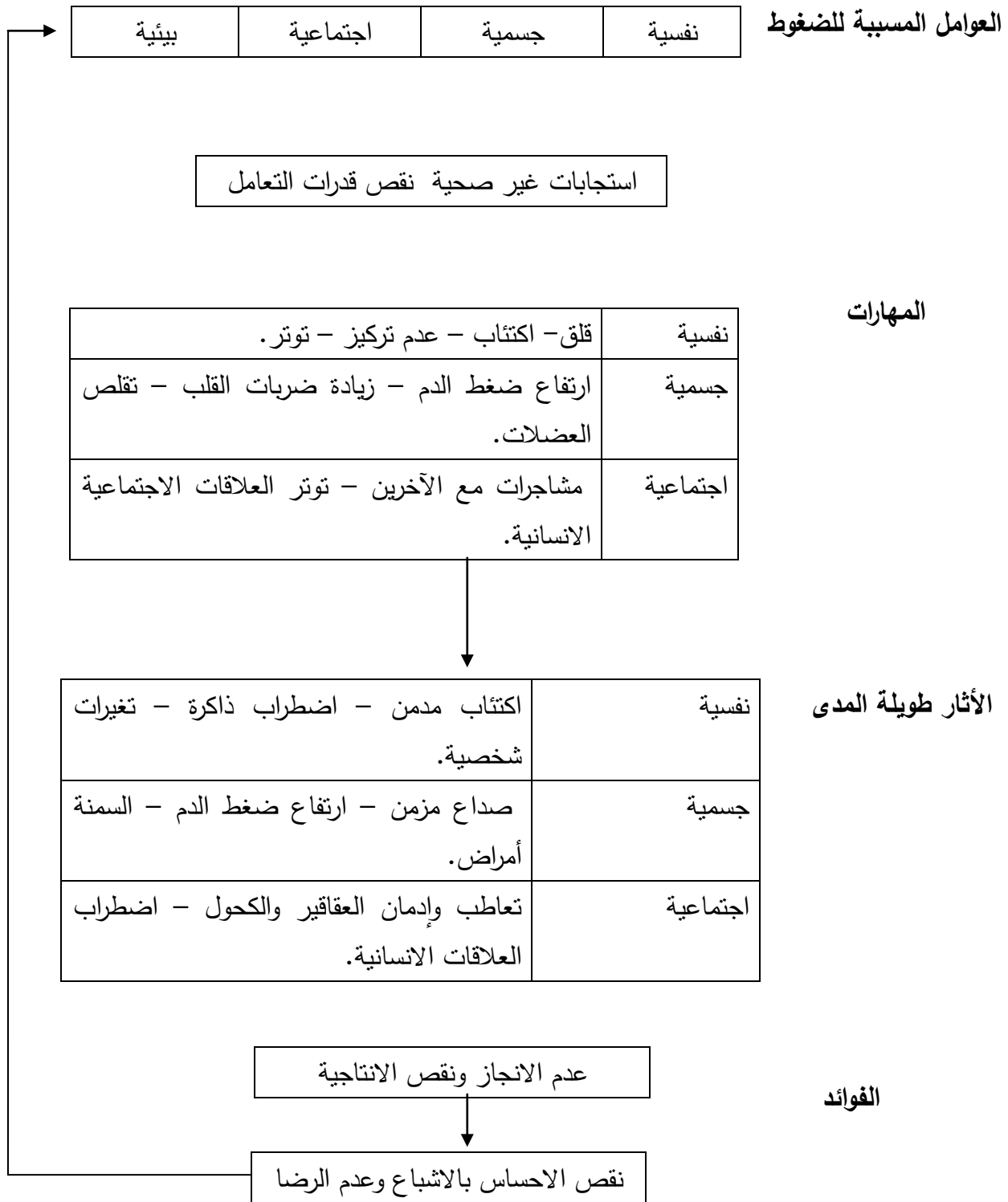
- الملل**: إن الضغط يخلق حالة من الملل والسأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل والوضع الاجتماعي والشخصي، مما يقلل انتباهه وانجذاب الفرد نحو عمله.
- **التعب**: هو مجموعة نتائج النشاطات التي تظهر تناقض القدرة على القيام بالعمل حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب عدم الثبات وعدم الاستقرار، القلق مما يؤدي إلى انخفاض أدائه.
- **التغيب**: تعتبر مشكلة التغيب هامة ومرتبطة بطبيعة الأعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله حيث يميل الفرد إلى التأخر إلى أن يتغيب تماما نتيجة الارهاق والملل مما يؤدي إلى توفيق العمل.
- **مشكلات صحية**: حيث يتعرض الفرد استنفار انفعالي يزيد من قدراته على التحمل قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة مثل: الصداع المستمر، الذبحة الصدرية، عدم انتظام معدلات القلب، أمراض الكبد والرئة.<sup>(1)</sup>

---

(1) - ديفيد فونتانا: ترجمة على الفرماوي: القادة الجدد، تحويل فن القيادة الادارية إلى علم النتائج، دار المريخ، ط1، الرياض 2007، ص37.



الشكل رقم (04): الآثار السلبية لضغوط العمل.<sup>(1)</sup>



المصدر: محمد الصرفي: الضغط والقلق الإداري، المرجع السابق، ص 55.

(1) - محمد الصرفي: الضغط والقلق الإداري، المرجع السابق، ص 55.

نلاحظ مما سبق ذكره أن ضغوط العمل على تأثيرين مختلفين الأول ايجابي والثاني سلبي، فالأول يعمل على تحفيز الأفراد وتحسين أداءه كما أنه يجدد طاقتهم نحو العمل بل ويدفعهم نحو تقديم عمل جيد، أما الثاني فيختلف من شخص لآخر ومن منظمة لآخرى وهذا بسبب الفروق الفردية وطريقة تعامل المنظمات مع ضغوط العمل، غير أنها تكون إيجابية إذا كانت بقدر معقول وتكون سلبية إذا زادت عن الحد المطلوب، فالضغوط إذا ازدادت عن حدها أصبحت عائقاً أمام الفرد وسبباً في عدم نجاح المنظمة وانهارها، ولهذا ابرزت الحاجة لايجاد وسائل الادارة الضغوط وذلك لتقليل من تأثيراتها السلبية وجعلها محفزاً وليس عائقاً للعمل والأداء الجيد.

### سابعاً: إدارة ضغوط العمل

إدارة ضغوط العمل لا تقتصر فقط على معالجة ضغوط العمل، وإنما تشمل أيضاً استثارة وتنشيط الضغوط إذا ما كانت خفيفة جداً في المنظمة وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وذلك لما للضغوط المختلفة من آثار ونتائج إيجابية وسلبية تمت الإشارة إليها سابقاً .

إذ يمكن تصنيف طرق ووسائل الضغوط والوقاية منها بصورة عامة إلى فردية ووسائل تنظيمية.

- الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل: تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل من خلال وسائل وطرق مناسبة ومن بين تلك الطرق والوسائل لعلاج ضغوط العمل ما يلي:

- تحليل أدوار الأفراد: وتعني الطريقة المستخدمة لتوضيح وتعريف دور عمل الفرد في سبيل خفض أرباك الضغوط، وذلك عن طريق سؤال الناس العاملين عن توقعاتهم، وكذلك تحديد نقاط الأرباك أو عدم الانسجام في تلك التوقعات، ومن ثم يقوم هؤلاء العاملون بحل ذلك الأرباك وعدم الانسجام بأنفسهم فتكون النتائج وضوح الإدارة وزيادة وانسجام أدوار العمل للأفراد العاملين أنفسهم.<sup>(1)</sup>

- تغيير هيكلية المنظمة وإعادة تصميم الوظائف: وقال "Greenhan Baro" إعادة تصميم العمل وإعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وأعمالاً ذات معنى واستقلالية أكبر وزيادة المعلومات المرتردة، يمكن أن تقلل الضغوط بسبب أن هذه العوامل توفر للعامل شعوراً بالسيطرة أمبر على فعاليات العمل، وتقليل الاعتمادية على الآخرين، ولكن ليس كل العاملين يرغبون في إثراء العمل، وبذلك فإن عملية إعادة تصميم العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص أعمال بمسؤوليات للعاملين الذين تكون حاجاتهم للنمو متخصصة.<sup>(2)</sup>

- المؤازرة الاجتماعية: الحفلات والرحلات التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة وغزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو من الألفة بعيداً عن رسميات العمل.

(1) - سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية والحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص، ص 196،195 .

(2) - محمد صالح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في وزارة الداخلية في قطاع غزة، 2009، ص27.

- برامج مساعدة العاملين: وتتضمن هذه الاستراتيجية توفير خدمات طبية وعلاجية للعاملين وتقديم الاجراءات الوقائية المناسبة عن طريق فريق متكامل من الأطباء والأخصائيين النفسيين.<sup>(1)</sup>

من خلال ماسبق نذكر أنه في محاولة علاج ضغوط العمل على مستوى الفرد يتوقف على الجهود التي يبذلها للسيطرة على الضغوط والحد منها، لا بد من معرفته لمسببات الضغوط ومصادرها حتى يتمكن الفرد من مقاومتها أو التقليل منها لأن نجاح الفرد في علاج ضغوط العمل يساعده في تحقيق قدر من الهدوء والراحة النفسية والجسدية.

وفي محاولة لتقليل من ضغوط العمل يمكن القول أن إدارة الضغوط هي مسؤولية الفرد والمنظمة على حد سواء فالمنظمة ملزمة بإعداد برامج هادفة وهذا في محاولتها معالجة مصادر الضغوط الشائعة في بيئة العمل الداخلية كالعبء الزائد للعمل وسوء بيئة العمل المادية وسوء العلاقات في العمل وغيرها، وهذا لأجل التقليل من الضغوط أما بالنسبة للفرد العامل فهو من جهة أخرى لا بد أن يتبع الوسائل المناسبة والكفيلة للتخفيف من التوترات التي تواجهه وتعرقل عليه القيام بمهامه الوظيفية، إذن للقضاء على ضغوط العمل وإدارتها يجب أن تجتمع جهود كل الأفراد داخل المنظمات على حد سواء.

---

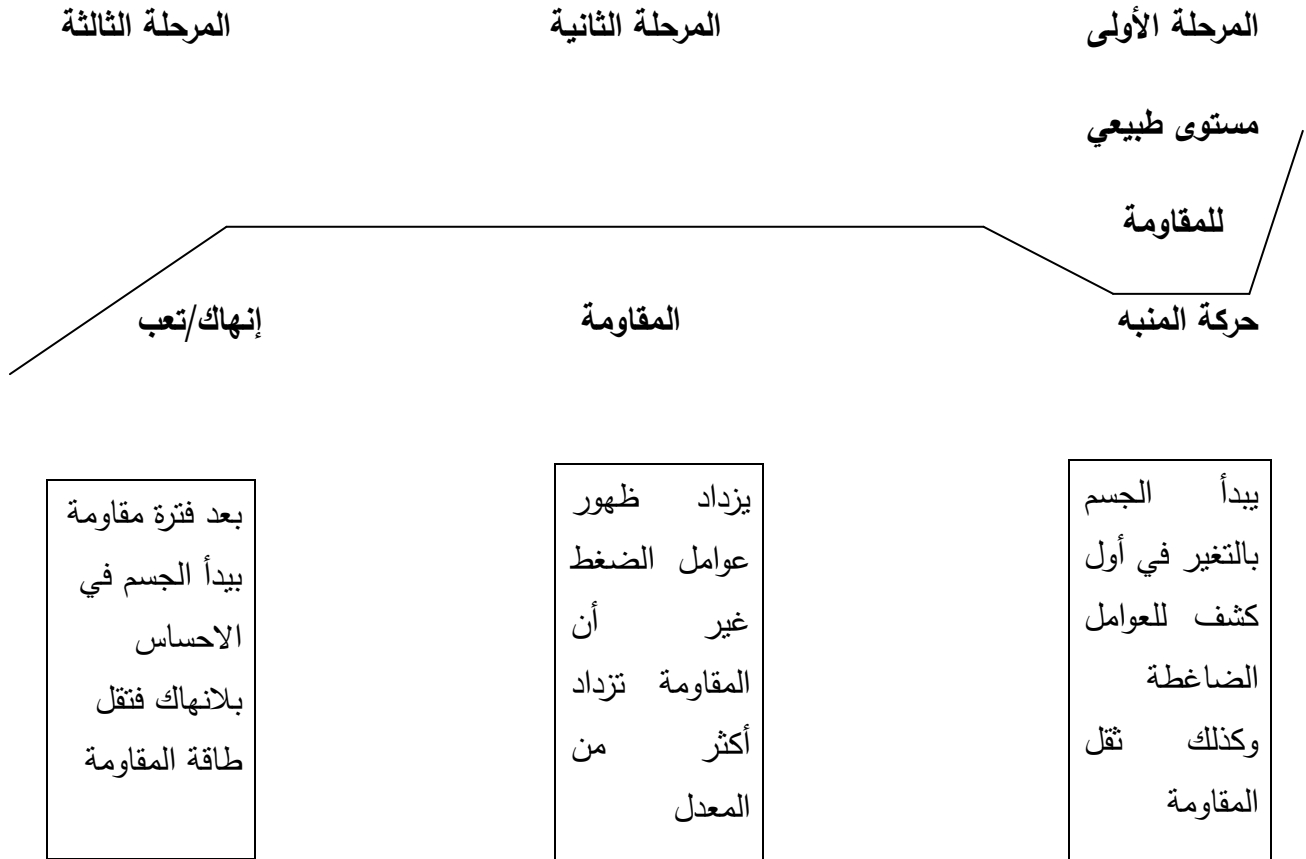
(1) - سحراء أنور حسين: مرجع سابق، ص214.

### ثامنا: النماذج المفسرة لضغوط العمل

لقد كانت أول محاولة عملية جادة لتفسير ضغوط العمل التي قام بها العالم " هانز سيلاي " ولقد شجعت دراساته العديدة من الكتاب والمهتمين بالضغوط وخاصة ضغوط العمل، ولا يزال هذا الموضوع محط اهتمام الباحثين من مختلف المجالات والتخصصات النفسية والاجتماعية، التنظيمية والادارية وغيرها الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج وفيما يلي سنتعرض لأهم هذه النماذج.

- نموذج سيلاي (Selye) : يوضح هانز سيلاي في نمودجه هذا ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية، حيث اقترح أن استخدام الفرد للضغوط تمر بثلاثة مراحل.(1)

الشكل رقم (06): نموذج سيلاي لضغوط العمل.



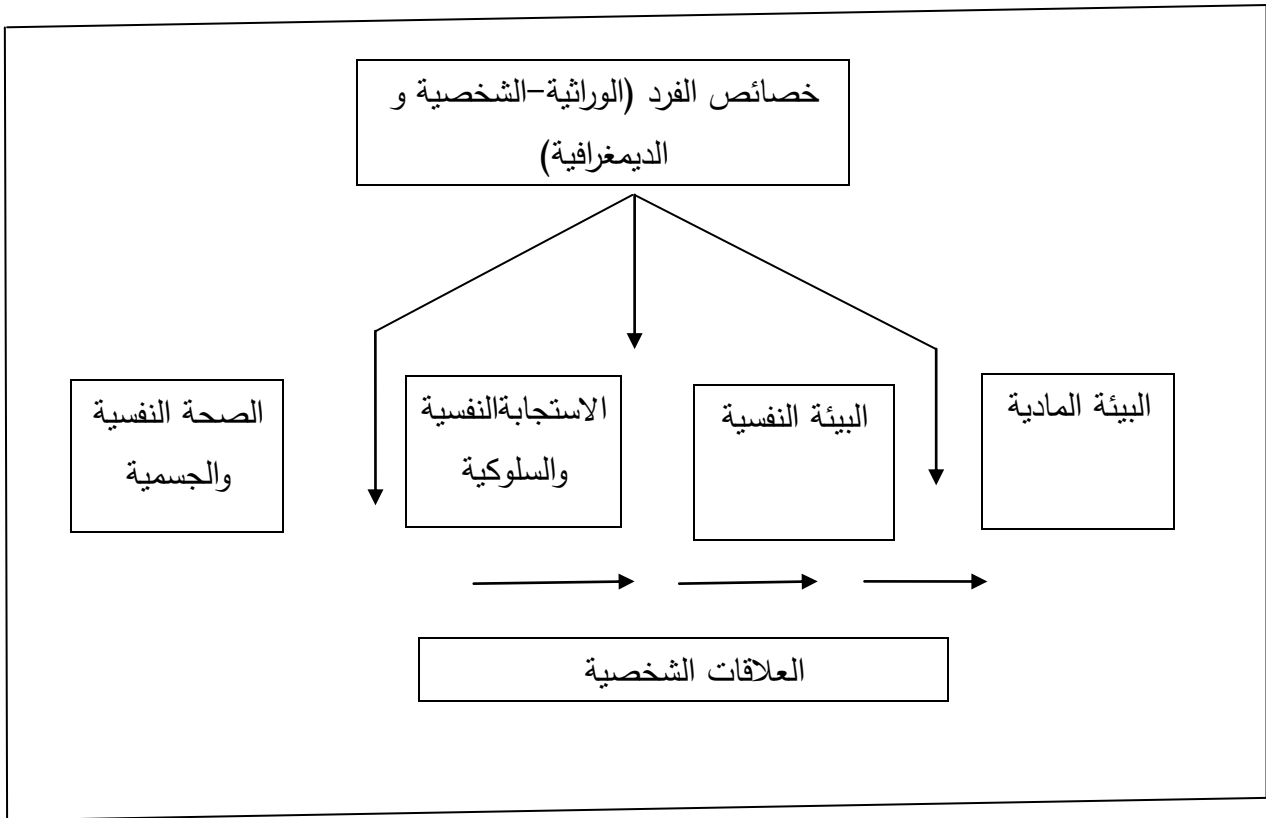
المصدر: خديجة عاشور: ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الانسانية، العدد 26، جامعة خيضر، بسكرة، 2012، ص 200

(1) - خديجة عاشور: ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الانسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012 ص 200.

من خلال نموذج سيلاي نلاحظ أن الضغوط تمر بثلاث مراحل وهي كما يلي:

- مرحلة التنبيه: وفيما يبدأ الجسم بالتغيير عند كشف العوامل الضاغطة.
- مرحلة المقاومة: وفيما يبدأ الجسم بمواجهة هذا الضغط ومحاولة التكيف معها.
- مرحلة الإنهاك: إن اتمرار الجسم في المقاومة يبدأ الجسم بالتعب وتستنزف الطاقة.
- نموذج ميتشفن ( توافق الفرد مع البيئة): يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته، وبشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته وبيئته.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (07): نموذج ميتشفن لضغوط العمل.



المصدر: خديجة عاشور، المرجع السابق، 210.

(1) -خديجة عاشور: المرجع السابق، ص201.

يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجابة ومن ثم على صحته، وبشكل عام فإن هذا النموذج يركز على الطلاقة بين إدراك الفرد لعمله و إدراكه لقدراته وبيئته.

- نموذج Gibson: يوضح نموذج Gibson وزملائه مصادر الضغوط الوظيفية وتأثير إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط، ويشير هذا النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية، بيولوجية، ديمغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (08): نموذج Gibson لضغوط العمل.

عوامل الضغوط في العمل	الفروق الفردية	النتائج الآثار
عوامل ضغوط بيئية المادية: الضوضاء الضوء، الحرارة.	الخصائص السلوك العمر الجنس مستوى تعليمي	عدم الموضوعية والقلق
عوامل الضغوط الفردية: صراع الدور غموض الدور.	التجارب النفسية أو الفيزيولوجية أو ادراك متطلبات الفرد	ميل السلوكيات للحوادث
عوامل ضغوط الجماعة علاقات ضعيفة مع الزملاء والرؤساء.		فيزيولوجيا ضغط الدم الزائد
عوامل ضغوط التنظيمية ، الحاجة للمشاركة ، هيكل المنظمة.		صحة جسمية، مرض القلب

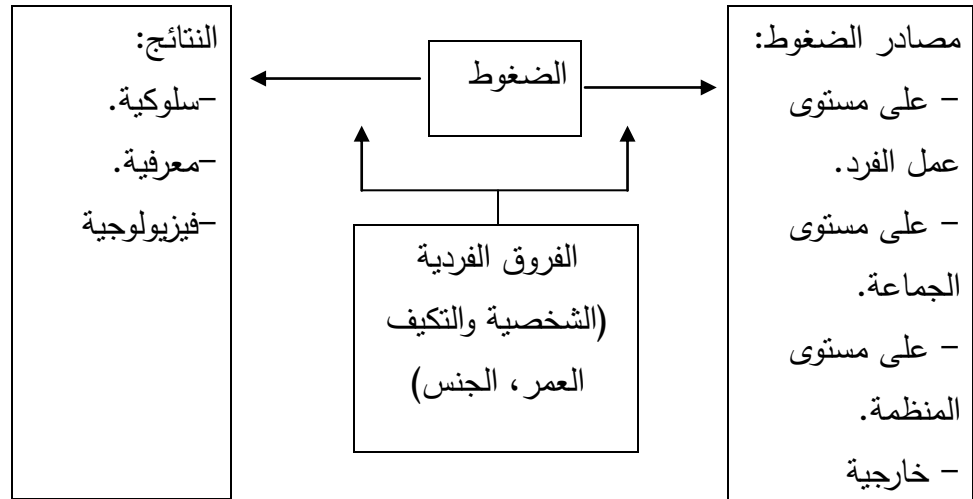
المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص286.

(1) - حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص286.

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وأثار الضغط، ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية على إرباك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.

- نموذج كينيكي كرايتنر: اعتمد في تطوير نموذجهما على نموذج matteson و john Ivancecich عام 1979، حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة والمنظمة) والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها) وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (09): نموذج كينيكي كرايتنر لضغوط العمل.



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 287.

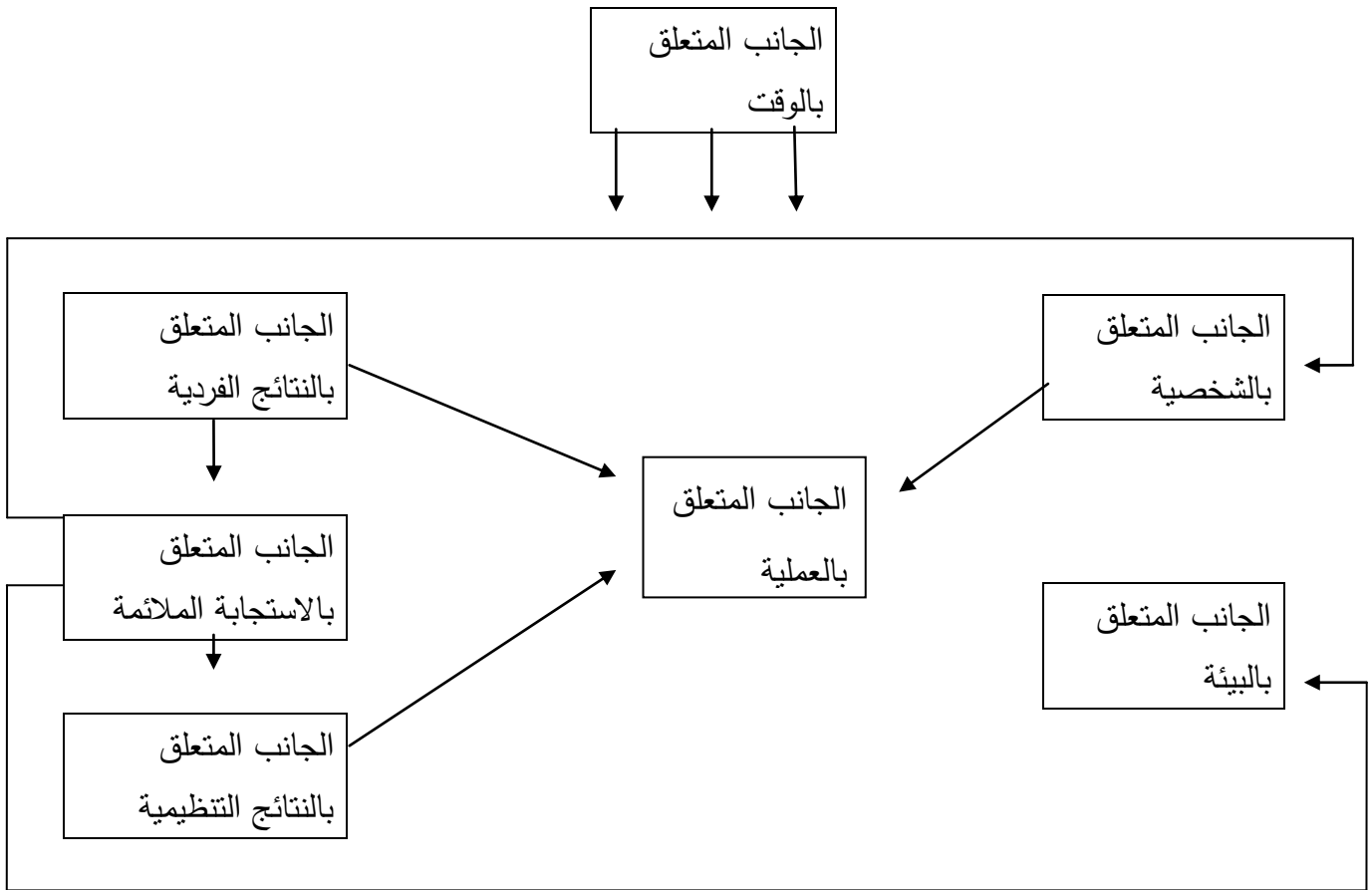
نلاحظ خلال نموذج كينيكي كرايتنر أنه يوضح مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، الجماعة المنظمة) والضغوط الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها) وهناك فروق فردية تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها وأيضاً نلاحظ أن النموذج يناقش إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

(1) - حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات المرجع السابق، ص، ص 286، 287.



- نموذج بيبر ونبومان: يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل إنها تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد والمنظمة حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى الضغوط التي تترك أثارها على الفرد والمنظمة مما قد يدفع كلا منهما إلى الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.(1)

الشكل رقم (10): نموذج بيبر ونبومان.



المصدر: خديجة عاشور: مرجع سابق، 203.

من خلال ما سبق نستنتج أن النموذج مصمم ليضم العناصر الجوهرية بالنسبة لضغوط العمل والعلاقة بين مسببات الضغوط والتوترات التي تصيب الفرد، حيث تم توضيحها في هذا النموذج من خلال العلاقة بين الجانب البيئي والآثار أو النتائج الانسانية وهي تمثل التفاعل بين هذين الجانبين وهذه العلاقة بين مصادر ضغوط العمل ونتائجها تمثل من وجهة نظر الباحثين مطلباً أساسياً في فهم ضغوط العمل.

(1) - خديجة عاشور: المرجع السابق، ص 202.

إذن بعد نموذج بير ونيومان كدليل أو موجه رئيسي في فهم التفكير الاعتيادي بخصوص ضغوط العمل.

### خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل لعدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالحيات الشخصية والعملية للموارد البشرية والتي بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول.

الف

ص ل

تمهيد

أولاً: الأداء الوظيفي

- 1 - محددات الأداء الوظيفي.
- 2 - عناصر الأداء الوظيفي.
- 3 - أبعاد الأداء الوظيفي.
- 4 - أنواع الأداء الوظيفي.
- 5 - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي.

- 1 - تعريف تقييم الأداء الوظيفي.
- 2 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
- 3 - أهداف تقييم الأداء الوظيفي
- 4 - خصائص تقييم الأداء الوظيفي.
- 5 - أسس ومبادئ تقييم الأداء الوظيفي.

6 - خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي.

7 - طرق تقييم الأداء الوظيفي.

8 - الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

9 - مشكلات وأخطاء التقييم.

10 - مقترحات لتحسين تقييم الأداء الوظيفي.

العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تختلف المؤسسات باختلاف أنواعها وامكانياتها فهي تسعى لتحقيق الهدف الأساسي لوجودها وهو الحفاظ على بقائها واستمرارها وتحقيق النجاح خاصة في ظل المنافسة الخارجية وهذا مرهون بمدى فاعلية أفرادها وكفاءتهم في العمل، إذ يعتبر الأداء الوظيفي المقياس الأساسي للحكم على فاعلية الأفراد والمؤسسات ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، إضافة إلى ذلك يمكن أن يصبح تقييم الأداء دافعا أساسيا للحوافز والعقاب والتغيير وتطوير الأداء وأيضا أحداث تغييرات داخل المؤسسة، ومن هنا برز الاهتمام بالأداء الوظيفي ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء الوظيفي، حيث يحتل مكانة خاصة داخل المؤسسات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث سنتطرق إلى عناصره، أبعاده، محدداته، أنواعه، والعوامل المؤثرة في الأداء واجراءات تحسينه، والتعرف على كيفية وطرق تقييمه، ختاماً بتوضيح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

أولاً: الأداء الوظيفي.

## 1 - محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقفا معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد محددات الأداء الوظيفي تتوضح في:

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفية وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

- **إدراك الدور:** يعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله الشعور بأهميته في أداءه.(1)

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من المكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، رغم الجهد الذي يبذله العامل في عمله، فإن هذا العمل لن يكون موجها وصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تتقصه القدرات، إن في العادة عند تقييم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن يكون لديه القدرات اللازمة وقد يكون منخفضا ولا يبذل العامل أي جهد في أداء عمله إذن أداء العامل قد يكون منخفضا ومرتفعا.(2)

(1) - ابراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسولوجية - تنظيمية، البدر الساطح للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، ص، ص141، 142.

(2) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2005، ص216.

الجدول رقم (03): يمثل محددات الأداء<sup>1</sup>

رضا العامل في العمل	القدرة	الأداء	الدافع الفردي على العمل	مناخ العمل
رضا العامل في العمل	عالية	مرتفعة	قوي	غير مشبع للحاجات
شعور جدي إتجاه العمل	عالية	فوق المتوسط	قوي	غير مشبع للحاجات
شعور جدي إتجاه العمل	منخفضة	متوسط	ضعيف	غير مشبع للحاجات
رضا العامل في العمل	منخفضة	متوسط	قوي	غير مشبع للحاجات
استياء العامل في العمل	عالية	أقل من المتوسط	قوي	غير مشبع للحاجات
شعور جدي إتجاه العمل	منخفضة	أقل من المتوسط	ضعيف	غير مشبع للحاجات
استياء العامل في العمل	منخفضة	منخفض	ضعيف	غير مشبع للحاجات

المصدر: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1 بيروت، 1997، ص34.

من خلال ما سبق نستنتج أنه ليس بالأمر السهل المزج بين هذه المحددات ولزومية كل محدد بالنسبة للآخر لأن المنظمات العربية وعلى وجه الخصوص الجزائرية هناك غياب وإهمال خاصة العنصر الثالث وذلك نظرا لطغيان ثقافة التوظيف الملتوية التي تركز مبدأ الذاتية من جهة والضغوط التي يمكن أن يتعرض لها المسؤول، ناهيك عن غياب آليات الرقابة الادارية الفعالة.

إن عدم فهم الدور، حتى لو كان الفرد ملما بالكثير من الأمور النظرية، يتقل عاهل المنظمة ويؤثر على أدائها الاجمالي إنه من غير المعقول توظيف الفرد غير كفيء واستبداله بفرد كفيء فهذا يؤثر

(1) - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1997، ص34.



على المنظمة ككل وقد يدفعه العامل إما لتعرض لصراع أو المقاومة وبالتالي يتعرض لضغوط العمل.

## 2 - عناصر الأداء الوظيفي:

يمكن تلخيص عناصر الأداء في النقاط التالية:

- **كفاءة الموظف:** أي ما يمتلكه الموظف من معلومات ومهارات وقيم واتجاهات تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به بذلك الموظف.

- **متطلبات العمل:** وهي المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف لانجازها.

- **بيئة المنظمة:** وتتكون من عواما خارجية وداخلية ، داخلية تتمثل في تأثيرها على الأداء الفعال من خلال تنظيمه وهيكله وأهدافه، خارجية تتمثل في العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية.<sup>(1)</sup>

من خلال عناصر الأداء التي تم استعراضها سابقا نلاحظ أنها متداخلة فيما بينها مع عدم وضوح كل عنصر من هذه العناصر الخاصة بمستوى الأداء ،فقد يتأثر مستوى أداء الموظف برغبته ومتطلباته تؤدي إلى تدنى مستوى الأداء خصوصا في حالة عدم ملائمتها لطبيعة الموظف وقدراته واتجاهاته ، وقد يتأثر مستوى الأداء أيضا بالبيئة التنظيمية للمؤسسة فإذا كان مناخ العمل غير ملائم ولا يساعد على الارتقاء بالمستوى الوظيفي مثل وفرة الموارد المتاحة، الأنظمة الادارية المتعددة ومدى مرونة الهيكل التنظيمي، ووضوح الأدوار والمهام، وطبيعة الاتصالات بين الموظفين.

(1) - عنان الحبوبى: دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، 2009 فلسطين، ص41.

### 3 - أبعاد الأداء الوظيفي:

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن تميز بين ثلاث أبعاد لأداء وهي كالتالي:

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية 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.(1)

- **الجهد المبذول:** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لايهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد درجة مطابقة الانتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.(2)

- **نمط الأداء:** يقصد به الاسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة، إذ كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة.(3)

### 4 - أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع وذلك حسب مجموعة من المعايير:

- **حسب معيار المصدر:** يقسم الأداء إلى نوعين الأول هو الأداء الداخلي الذي يقصد به أداء الوحدة أي أنه يقصد به كل ما تملكه المؤسسة من الموارد الذي ينتج أساس الأداء البشري الذي يعتبر مورد أساسي في تحقيق التنمية المميزة التنافسية، والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال

(1) - بو عيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الجزائر، 2009، ص 78.

(2) - سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2007، ص 83.

(3) - محمد سعيد، أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، ط1، الاسكندرية، 2003، ص 220.

واستخدام استثماراتها بشكل فعال وأيضاً الأداء المالي الذي يصف فعالية المؤسسة في توظيف واستخدام الموارد المتاحة، أما النوع الثاني هو الأداء الخارجي وهو الأداء الذي ينتج عن متغيرات البيئة الخارجية وهو خارج عن إدارة المؤسسة حيث لا تتدخل في إحداثه.<sup>(1)</sup>

نستنتج من هذا المعيار أنه ينقسم إلى قسمين داخلي وخارجي، الأول يقوم على أداء الوحدة الذي أساسه الجهد البشري والتقني والمالي، أما الخارجي وهو مرتبط بالتطورات الخارجية والمتغيرات البيئية ما يجعله خارج نطاق المؤسسة.

- **حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء جزئي وكلي، حيث نقصد بالأول الأداء الذي يظهر في الانجازات التي تشترك فيها جميع العناصر وشاركته فيها مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أما الأداء الجزئي فيتحقق على مستوى النظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ومختلف الوظائف الأخرى من وظيفة الأفراد والتمويل والانتاج والتسويق.<sup>(2)</sup>

ونلاحظ من خلال هذا المعيار أن الأداء ينقسم إلى قسمين كلي وجزئي، فالكلي يتجسد في الانجازات من قبل الأنظمة الفرعية بمشاركة جميع عناصر التنظيم، أما الجزئي فيظهر في الأنظمة الفرعية وهو ينقسم بذاته حسب المعيار الوظيفي (مجموعة وظائف منها التمويلية والانتاجية والمالية والتسويقية).

### 5 - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

- **البيئة الاقتصادية:** وتشمل نوع التنظم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة ومركزية أو لا مركزية التخطيط الاقتصادي والنظام البنكي والسياسات الماليو ومستوى الاستثمار وخصائص الاستهلاك، إذ تعتبر هذه العوامل (الاجتماعية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية) أهم العوامل الخارجية التي تتعامل

(1) - بو عطيظ جلال الدين: مرجع سابق، ص، ص76، 77.

(2) - عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، ط1، طرابلس، 1988، ص56.

معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الاداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد.(1)

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لاتملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب لأدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا، لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للانتاج والأداء الجيد فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.(2)

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى الاداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما مميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعال بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

- **عدم المشاركة في الادارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المسؤوليات الادارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدي هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها وفي الخلل للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين.(3)

من خلال العوامل السابقة نستنتج أن أداء العامل مرتبط بالمتغيرات الخارجية التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن يتكيف معها المورد البشري لضمان أداء جيد.

---

(1) - جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم (منظور كلي للادارة)، ترجمة خالد زروق، معهد الادارة العامة ، ط1، الرياض، 1988، ص 109.

(2) - جميلة بن زاف: العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد21، جامعة قاصدي مرياح، 2015، ص64.

(3) - على عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للعلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 1988، ص27.

وأيضاً يجب على المؤسسة أن تضع أهداف ومعدلات الانتاج المطلوب وزيادة على هذا يجب وضع عوامل التحفيز لضمان ومعرفة الموظف الكسول والموظف ذو الكفاءة العالية بالاضافة إلى مشاركة الادارة للعمال ووضع حلول للمشاكل التي يواجهوها.

ثانياً: تقييم الأداء.

### 1 - تعريف تقييم الأداء:

" هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. " (1)

" هو وسيلة مهمة لتحقيق مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب من العامل عند تأديتهم لأعمالهم التي يكفون بها. " (2)

" هو عملية قياس أداء العاملين أثناء فترة زمنية محددة، ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. " (3)

" هو الطريقة أو العملية التي يستخرجها أرباب الأعمال لمعرفة أي الأفراد أنجز العمل وفق لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة و استحقاق معين ممتاز، (جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً) " (4)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن تقييم الأداء الوظيفي وسيلة مهمة لقياس كفاءة وفعالية الأداء وذلك من خلال المعلومات المرتردة لعملية التقويم.

كما أنه قد يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً وتصحيح الانحرافات.

(1) - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2004، ص284.

(2) - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص153.

(3) - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 147.

(4) - حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، ط1، الجزائر، 2008، ص 271.

## 2 - أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية التنظيمية بصورة عامة، إذن من شأنه أن يخلق الأجواء الادارية القادرة على متابعة الأنشطة التجارية في المنظمة، والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- يساهم تقييم الأداء بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أنه يساعد الادارة العليا في المنظمة بمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على تقادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.<sup>(1)</sup>

- يساهم تقييم الأداء السليم للعاملين في تحرير البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير الأداء العاملين في المنظمة.

- إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الادارة بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من المهارات والقدرات وبالتالي يمكن نقل وترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع ومراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم.<sup>(2)</sup>

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

- يعتبر تقييم الأداء أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية وقياسية محددة.

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والاجراءات والقوانين وأساليب العمل، والمعايير المتبعة تمدي صلاحيتها.

- يفيد في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، إضافة إلى توطيد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>(3)</sup>

(1) - خضير كاظم محمود وباسين كابس الخرشة: مرجع سابق، ص 159.

(2) - المرجع السابق، ص 153.

(3) - حنا صابر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، ط1 ، الأردن، 2003، ص180.

من خلال ماسبق نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تمكن الإدارة من معرفة مواطن الخلل والضعف سواء، فيما يتعلق بالأفراد العاملين لديها أو فيما يخص السياسات والقوانين المعمول بها، وبالتالي يمكن المنظمة من محاولة تحسين وتطوير قدرات أفرادها وذلك من خلال إجراءات تحسين التي يجب أن يتبناها وهذا ما يمكن العمال من تحقيق وإنجاز أداء العمل بفاعلية وكفاءة عالية.

### 3 - أهداف تقييم الأداء:

#### - أهداف خاصة بالمؤسسة:

- المساهمة في إعداد سياسية جيدة للرقابة.

- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف في طريق الربط بين العوائد والكلف.

#### - أهداف خاصة بالعاملين:

- تطوير قدرات ومهارات العاملين.

- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.

#### - أهداف خاصة بالمديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه.

- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن القول أن أهداف عملية تقييم الأداء هي أهداف عامة وشاملة تحرص من خلالها المنظمة على تحرى الموضوعية والتحكم على مستويات الأداء الفعلي.

### 4 - خصائص تقييم الأداء:

تتسم نظم تقييم الأداء الفعالة بمجموعة من الخصائص التي يمكن من إعطاء العاملين الفوائد العادلة المرتبطة بنشاطهم، ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

---

(1) - ابراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص، ص120، 121.

- أن تقييم الأداء هم عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- أنه عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنه عملية لا تتضمن انجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه، والنتائج التي تحقق من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- عملية مستمرة يومية، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف من خلال تقييم الأداء.(1)
- أنه عملية شاملة وعامة في وقت واحد أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة سواء مؤوسين أو رؤساء كافة المستويات الادارية.(2)
- إن تقييم أداء العاملين يجب أن يتسم كذلك بالصدق والسلامة، حيث تعتبر المؤشرات الموضوعية أدوات تقييم الأداء تكون محققة، إذ كانت أدوات التقييم موضوعية، فهو عملية حساسة تؤثر في أداء العاملين والمنظمة وبالتالي فتقييم أداء العاملين لا بد من أن يتسم بخصائص هي:
- أن يكون تقييم الأداء دوريا متواصلا وتتم المقابلة بين نتائجه السابقة الحالية وتوضع نتائجه بين يدي العاملين ونتاج لهم فرصة للحوار والنقاش.
- أن يعتمد التقييم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات وتخزن في أجهزة الكترونية يسهل الرجوع إليها من شاء.(3)
- نلاحظ مما سبق أن عملية تقييم الأداء لا تقتصر على هذه الخصائص فقط إنما هي عملية تشمل مختلف الجوانب الشخصية والفنية والادارية والانسانية المتعلقة بالعامل وبالوظيفة وبالمنظمة، كما أنها تتسم بالوضوح في تدقيق التقييم، والمكان الافراد، والطرق، والأدوات المستعملة في تقييم، كما يجب أن تتسم بالمساواة والموضوعية.

(1) - مؤيد سعيد، عادل حرموش صالح: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، ط1، عمان، 2006 ص102.

(2) - مؤيد سعيد سالم: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار اثناء للنشر، ط1، عمان، 2009، ص238.

(3) - عامر خيضر الكبيسي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص 202.



## 5 - أسس ومبادئ تقييم الأداء:

تتمثل أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقسيم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم الأداء الوظيفي على نحو دقيق.
  - معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الامكان ووجوب وضوح المعايير حتى تتضح عدالة التقييم من خلال الاجراءات.
  - يجب أن يكون نظام تقييم الأداء الوظيفي وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الامكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء الوظيفة.
  - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
  - تدريب القائمين بالتقييم تدريب كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.<sup>(1)</sup>
- من خلال هذه الأسس يتبين أن تقييم الأداء يرتبط باستمرار نتائج الأعمال التي يقوم بها العاملين من جهة ومن جهة ثانية بسلوكهم عند قيامهم بالوظيفة.

## 6 - خطوات عملية تقييم الأداء:

- إن عملية تقييم الأداء تتداخل فيها الكثير من العوامل ولهذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط جيدا وذلك لتحقيق تقييم الأداء وأهدافه، وأهم هذه الخطوات هي:
- **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد الاجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.<sup>(2)</sup>

(1) - زهير ثابت: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة 2001، ص91.

(2) - مؤيد سعيد، عادل حرموش صالح: مرجع سابق، ص، ص105 ، 106.

- **تحديد معايير تقييم الأداء:** تعتبر هذه الأخيرة أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنها تشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم على رأسهم العاملين ورؤسائهم ومعايير الأداء متنوعة (تتعلق بالسلوك وبعضها بالشخصية وبعضها بالانجازات).<sup>(1)</sup>
- **تحديد مصادر جمع السياسات الخاصة بالتقييم:** تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.<sup>(2)</sup>
- **تحديد أساليب تقييم الأداء:** إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وحديثة.<sup>(3)</sup>
- **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة في السنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهدافها التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.<sup>(4)</sup>
- **التغذية الراجعة:** تعتبر أهم ثمار عمليات التقييم حيث تعتبر عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أدائه لعمله صحيحاً أو خاطئاً وقد تكون التغذية العكسية سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو ايجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الاجادة في أدائه.<sup>(5)</sup>
- **إجراء التظلم:** من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج.<sup>(6)</sup>

(1) -المرجع السابق، ص106.

(2) - يوسف حجيم الطائي وآخرون: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر، ط1، عمان، 2006، ص243.

(3) - موسى محمد أبو حطب :فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، فلسطين، ص19.

(4) - مؤيد سعيد: المرجع السابق، ص106.

(5) - موسى محمد أبو حطب: المرجع السابق، ص20.

(6) -المرجع السابق: ص، ص 21، 22.

لكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.

## 7 - طرق تقييم الأداء الوظيفي:

لقد كانت الطرق أو الأساليب المتبعة في تقييم الأداء في الماضي تعتمد بالدرجة الكبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العمل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدراته على أداء العمل، المواظبة، الانتظام، التعاون مع زملائه، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الانتاجية، ولقد تطورت طرق التقييم حيث أصبحت تركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم وفيما يلي سنتطرق إلى بعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

### 1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء: وتتمثل في:

أ - طريقة الترتيب: وتتمثل هذه الطريقة في قيام المرؤوس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً وفق لأداء العامل للعمل، وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهي تعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حتى يعطي تقريراً واحداً لأداء المرؤوس ضعيف، متوسط، ممتاز، ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل، كما يأخذ على هذه الطريقة أيضاً أنها تسمح بمقارنة العاملين في مجموعة مختلفة حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان كل أفضل فرد في أحد المجموعات مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى أو حسن أو ضعف منه.<sup>(1)</sup>

ب - طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعونهم أيضاً للتقييم في مجموعة نفسها، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيقوم بتقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي تميز فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.<sup>(2)</sup>

(1) - عبد فليح فاروق، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ص 272.

(2) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 243.

ج - **طريقة التوزيع الاجباري:** تمثل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها إحصائياً عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين وذلك بتجنب أخطاء الطرق السابقة، حيث يتفاوت أداء العاملين من الممتاز إلى الضعيف ووفقاً لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداء ممتاز وقلة قليلة يحققون أداء ضعيف، بينما الغالبية العظمى يكون أدائها متوسط، ويلاحظ أن استخدام هذا الأسلوب يشير على أداء العاملين يميل إلى التوزيع كأبي ظاهرة عادية وهنا يقوم المشرف أو القائم على عملية التقييم بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات تم إعدادهما سابق وتتراوح بين الضعيف والممتاز.<sup>(1)</sup>

د - **طريقة المقالة:** وفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيم بمثابة تقارير تفصيلية يصف فيها إجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها، على أن يلتزم بمواضيع معينة كمية ونوعية الانتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء، ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة ولا تتطلب تدريباً عالياً لانجازها وما يؤخذ عليها أنها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغيير من قبل المقيم فإما أن تزداد فيها المعلومات أو تقل اعتماداً المقيم على أسلوبه الخاص الذي قد يعثر به الغموض وعدم الوضوح لذلك فإن هذه الطريقة لا تملك مواصفات معيارية خاصة بشكل... وماهي مكوناتها ومدى طولها ولعل هذه الأسباب هي التي تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين.<sup>(2)</sup>

## 2 - الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

2 - 1 - **القوائم السلوكية:** تتركز على الأنشطة التفصيلية التي يؤديها، أي أن المقيم بعملية تقييم كفاءة الأداء بالمفهوم التقليدي، حيث سيسأل القائم بالقياس عن درجة تكرار هذا السلوك ومن أهم المقاييس تتمثل في المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.<sup>(3)</sup>

2 - 2 - **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** يتم تحديد الابحاث السلوكية المتوقعة لأداء إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظات سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدل من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الافراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، اي أن كل بعد أو

(1) - موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص222.

(2) - يوسف جحيم الطائي وآخرون: المرجع السابق، ص248.

(3) - سهيلة محمد عباس وعلى حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، ص256.

متغير يحتوي على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بانها تركز على سلوك الملاحظ بدل من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.<sup>(1)</sup>

2- 3 - طريقة الادارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على ماتم إنجازاه في العمل، أي أن الرئيس المباشر لا يعتمد إلا بالإنتاج الذي يتم الوصول إليه وتمر هذه الطريقة على الخطوات تتمثل في:

- على الرئيس المباشر أن يتفق مع المرؤوسين في شأن العناصر التي يتم استخدامها كأساس لعملية التقييم.

- على الرئيس أن يكون متعاون مع الأفراد، وذلك من خلال تقديم النصائح والارشادات خلال أداء الفرد وعمله.

- المساهمة في حل مشاكل الأهداف والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف.<sup>(2)</sup>

2- 4 - طريقة الأحداث المخرجة: وتتركز هذه الطريقة مع تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وتتفادى هذه الطريقة اعتماد على ذاكرة الرئيس والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوقائع فور حدوثها كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الايجابية في سلوك وتصرفات الفرد مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.<sup>(3)</sup>

من خلال عرضنا لطرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي، والتي هي متعددة فإن هذه من بينها وكل مؤسسة تقوم باختيار مجموعة من الطرق غيرها للتقييم وذلك لعدة أسباب قد تعود لحجم المؤسسة وعدد الأقسام فيها وكذلك عدد العمال واختلاف نشاطاتهم وكذا نوع النشاط الخاص بكل مؤسسة سواء من حيث درجة التعقيد أو درجة بساطتها فهذه العوامل تتحكم في تجديد الطريقة الواجب اختيارها واستخدامها في تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات سواء التربوية أو الصناعية أو الخدماتية.

(1) - محمد علي ربابعة: إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الادارية)، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003 ص96.

(2) - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والترجمة، جامعة منتوري، ط1، قسنطينة 2006، ص 98.

(3) - عبد فليح فاروق، عبدالمجيد محمد: مرجع سابق، ص275.

## 8 - الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة احتمالية لكفاءة العامل والاكتفاء العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الادارية المختلفة في عملية التقييم أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط. (1)

نلاحظ مما سبق أنه كلما كانت ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة وجيدة كما حصل العامل على درجة من الرضا وبالتالي يمكن أن نتنبأ بأن العامل يزيد لديه الدافع للبقاء في عمله، كما يمكن التنبأ بأن هذا العامل يزيد لديه الدافع للبقاء في عمله، وتتوطى علاقته برؤسائه وزملائه في العمل مما يزيد من أدائه وولائه للمؤسسة وبذلك زيادة الانتاجية ورفع كفاءة العامل.

## 8 - مشكلات وأخطاء تقييم الأداء:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم من قبل شخص للحكم على مستوى أداء شخص آخر فإن هناك أخطاء تصحب عملية التقييم تؤثر على هذا الحكم وتجعله غير موضوعي وغير عادل (غير حقيقي) وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للعاملين، وهذه الأسباب أو المشكلات غالباً ما تكون ناتجة عن المقوم (معد التقرير) أو من نظام التقييم ونتائجه كما يلي:

1- الأسباب المتعلقة بمعد التقرير: إن أهم الأخطاء الناتجة عن الشخص المقيم، تؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم ونتائجه هي كما يلي:

(1) - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، بغزة، 2010، فلسطين، ص21.

أ - **اختلاف التقرير باختلاف الغرض:** يتأثر القائم بعملية التقييم بالعرض من التقييم أداء العاملين بحيث أنه إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لأستفادة موظفيهم من هذه الرص، أما إذا كان الغرض هو زيادة كفاءة أداء العامل وتحسينه فإن المقيم يكون مشددا ويبيدي نقاط ضعف في أداء المرؤوسين بهدف الحاقهم بدورات تدريبية.

ب - **عدم إهتمام الرؤساء بإعداد التقارير:** إن عدم إهتمام الرؤساء بإعداد تقارير تقييم المستوى الفعلي لأداء العاملين والنظر إليها بأنها تأدية واجب لا بد منه، يقلل من دقة وموضوعية نواتج التقييم لاحقا بين العاملين وذلك للقصور الموجود في المعلومات حول أدائهم الحقيقي.(1)

ج - **خطأ الهالة (تعميم الصفات):** يحدث هذا الخطأ حين يبني المشرف تقييمه على أساس أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس فتؤثر على حكمه وتقديره لبقية جوانب الأداء لمختلفة للفرد فإذا وجده جيدا أو ضعيف في خاصية معينة يعتبره جيدا أو ضعيف في بقية الخصائص وهذا الحكم غير منصف وغير عادل في تقييمه للجهد الفعال للعامل وفي اتخاذه لاحقا لمختلف القرارات حول الأقدمية، الأجر والمكافآت ، الدورات التدريبية.(2)

د - **الميل للتساهل أو التشدد:** يعتبر هذا الخطأ من بين الأخطاء الشائعة بدرجة كبيرة في برنامج التقييم الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير وبالتالي ففوق المقيم في هذا الخطأ يجعله يضع تقديرات لأداء العاملين أكثر مما يستحقون أو بمستوى أقل مما يستحقون من قبل المقيم، وهذا شئ بعيد كل البعد عن سمة العدالة التي يبحث عنها كل العاملين والمنظمة.(3)

ه - **النزعة المركزية (الاتجاه نحو الوسط):** وهي تقييم الأفراد كلها أو معظمها في وسط القياس (تقييم الوسط) أي يحدث الخطأ نتيجة لميل المشرفين إلى إعطاء وتقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيههم رغم وجود إختلافات واضحة في أدائهم سواء من حيث المهارات ، الجودة، الاستعداد، القابلية والتعاون، وذلك لعدم قدرة المقيم على التفرقة بين الأداء الجيد والأداء الضعيف كما يكون

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2009، ص395.

(2) - زيد منير عوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 131.

(3) - سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص233.

السبب وراء ذلك عدم توافر البيانات أو عدم اهتمام معد التقرير بعملية التقييم أو جهله بالفروق الفردية أو ترضية أصحاب الأداء غير المقبول.(1)

و - **التحفيز الشخصي:** قد يميل المقيم (أي القائم بعملية تقييم الأداء) إلى عامل أو مجموعة من العمال فيمنحهم تقديرات جيدة، في مقابل ذلك قد يميل لعدد آخر من العمال ليعطيهم تقييما لا يعكس أدائهم وهذا يعود إما للقرابة أو الجنس أو من شابه في الصفات أو الصداقة أو الميل الشخصي للمرؤوسين.(2)

أما كل من عبد الغفار حنفي وحسين القزاز إلى النوع أو الجنس، الثقافة والتعليم ، الصراع أو الاضطراب النفسي.(3)

ز - **خطأ الحداثة (تأثر الرؤساء بسلوك ونتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم):** أغلب الأحيان تعد تقارير تقييم الأداء في نهاية فترة معينة وعادة ما تكن نسبية، والمفروض أن تعتبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوسين وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو البيئية للمرؤوسين طوال السنة بحيث أنه إذا كان سلوك الموظف وأدائه للعمل في الفترة الأخيرة جيدا حصل على تقديرات عالية والعكس صحيح، وهذا غير منصف عند المستوى الحقيقي لأداء العاملين داخل المنظمة.(4)

ح - **الانطباع الشخصي:** إنه من الممكن للرئيس أن يكون إنطباعا سريعا أو حكم مسبقا إيجابيا أو سلبيا عن أحد مرؤوسيه دون استناد هذا المقيم إلى أية ضوابط تحكم هذا الانطباع ويتأثر هذا الانطباع بالمظهر العام للمرؤوسين وهدى قدرته على التعبير الشخصي.(5)

(1) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص299.

(2) - هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2010، ص156.

(3) - عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 1996، ص 619.

(4) - ناجي ليتيم، رضوان بواب، قضايا سوسيوتنظيمية، الساطع للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2013، ص171.

(5) - أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2004، ص169.



ط - التأثير بالوظيفة أو المركز: قد يأخذ المقيمون من الوظائف أساس لتقديراتهم المستويات الأداء، بحيث أنه كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً، أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية، أو إذا كان إسمها خطير أو رنان، فإن المقيم في هذه الحالة يعطي شأغها تقديراً حسناً، والعكس صحيح.<sup>(1)</sup>

من خلال ماسبق يتبين أن القائمين بإعداد التقارير حول مستويات الأداء وتقديم تقارير تعكس الأداء الفعلي للعاملين، يمكن أن يكونوا بحذ ذاتهم مصدر حكم غير موضوعي نتيجة وقوعهم في أخطاء كثيرة وقد ذكرناها سابقاً.

## 2 - الأسباب المتعلقة بنظام التقويم:

هناك بعض المؤسسات تعاني مشاكل يمكن غرجاجها إلى نظام تقييم الأداء بذاته ومن بينها ما يلي:

أ - عدم وجود معدلات ومعايير الأداء: من بين الأسباب والمشاكل التي تحد فعالية وهو موضوعية نظام التقييم هو عدم وجود معايير واضحة ودقيقة للأداء تعبير عن الأداء الفعال في مقارنته بالأداء المطلوب، فهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة لكل من الرئيس والمرؤوسين، وأن يشارك المرؤوسين في إعدادها حتى يتاح لهم فرصة معرفة أسس تقييم أدائهم وتزيد ثقتهم بنظام التقييم وبعدها.

ب - استخدام طريقة التقويم لا تتناسب مع جميع الوظائف: الوظائف تختلف من حيث طبيعتها ومهامها، وبالتالي فاستخدام طريقة واحدة لتقييم الأداء بمختلف الوظائف داخل المنظمة يجعل نتائج التقييم غير موضوعية وقد يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.<sup>(2)</sup>

ج - عدم كفاءة نماذج التقويم: تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم، فالنماذج الشاملة والواضحة والسهلة تساعد معد التقرير وتشجعه على تعبئته في وقته وباتقان في حين أن النماذج المعقدة والغامضة قد تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده ولا مبالاة عند تعبئة وفي الغالب ما ينتج عدم كفاءة النماذج لأسباب نذكر منها:

(1) - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص303.

(2) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص396.

- عدم تضمن النماذج لارشادات توضيحية كمهد التقرير .
  - عدم تضمن النماذج بتعاريف محدد بعناصر التقويم.
  - اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقويم أو إشتغالها على عدد قليل لا يعكس الواضح.
  - استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى.
  - التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه.
  - د - **إتجاه بعض المنظمات السرية في التقارير:** قليلة من المنظمات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في تقويم أداء عمالها، كون السرية تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعيفة مما قد يجعله يستمر على أدائه السيئ في حين أنه هناك بعض المنظمات تأخذ بنظام السرية النسبية، وهي إخطار نتائج التقرير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير مرض بهدف تحسين أدائهم.(1)
- بحيث أنه إذا لم يعلم العامل بالتقدير العام لمستوى أدائه الذي وضعته جهة الادارة فلا فائدة من وضع تقرير مستوى أدائه فالعامل بحاجة لأن يعرف ماذا تتوقع منه الادارة ثم ما حققه فعلا وما هو رأي رئيسه في عمله وما هي نقاط قوته أو نقاط ضعفه حتى يتمكن من معالجة وسد أوجه النقص في كفاءته وتعزيز نواحي التمييز في أدائه، وبالتالي فكل ذلك يتطلب بالضرورة أن تكون لتقارير الأداء صفة علانية هذه الأخيرة مناقشتها مع العاملين تدفع الرؤساء القائمين بالتقدير إلى التزام الدقة والموضوعية والعدالة في تقدير مستوى أداء مرؤوسيههم.(2)
- وعليه نستنتج أن قيام أي منظمة سرية أو بعلانية بتقارير الأداء، إنما يتوقف على عدة أسباب يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:
- أسباب الأخذ بسرية نتائج التقييم: وتتمثل فيما يلي:

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة، المرجع السابق، ص، ص 396، 397.

(2) - زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، د س، ص، ص 338-341

- توفر السرية الحربية في تقييم الأداء ولا تخلق حساسية بين المقيم ومن قيم أدائه ، وخاصة فيما إذا كان المقيم هو الرئيس المباشر، فهذه الحساسية قد تؤثر سلبا في العلاقة مابين الطرفين وبالتالي على نتائج أدائهم في العمل والشك في عدالتها.

- يزيد إعلان نتائج تقييم الأداء ومناقشتها مع من قيم أداءه من الشكاوي والتنظيمات والتنظيما الأمر الذي يؤدي أيضا إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء المقيمين ومرؤوسهم.(1)

- الحرج من المواجهة الشخصية وجها لوجه بين المقيم بالتقييم لحقيقة نتائج ضعف أدائه.

- نقص المهارات الخاصة بإبلاغ المرؤوس وإقناعه بنتيجة التقييم.(2)

• أسباب الأخذ بعلانية نتائج التقييم: وهي كالتالي:

- لاتجعل الموظف يتقبل حكم المقيم (رئيسه أو مشرفه) دون إقناع.

- إن إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء إذا أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلفه السرية.

- توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه (الرئيس ومرؤوسيه) هذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه.(3)

ه - عدم توفر أوصاف وظيفية: إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمة أو الدولة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقويم الأداء، فتوافر أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم للرؤساء المباشرين بحاجة إلى هذه الأوصاف وخاصة الجيد منهم.(4)

من خلال ما تم تقديمه يمكن القول أن المقيم معد تقرير التقييم ليس المصدر الوحيد للأخطاء التي تقع أثناء تقييم الأداء بل يمكن أيضا إرجاع المشاكل والأخطاء التي قد تحدث إلى نظام التقييم وكيفية القيام به داخل المنظمة ما ينعكس سلبا على مصداقية نتائجه.

3 - الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم:

يعد المصدر الذي يضع نظام التقييم المسؤول عن متابعة النظام والتأكد من عدم وجود مشاكل تعرقله، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودهما، ومن بين هذه المشاكل ما يلي:

(3) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 478.

(1) - أحمد ماهر: المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2007، ص 266.

(2) - عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص428.

(3) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص398.

أ - نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية، وعدم الحرص على وصول المعلومات المتعلقة بتقييم الأداء جميع الرؤساء المباشرين قد يكون سببا من أسباب معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه واختلاف مفاهيمهم لبعض التعبيرات والألفاظ.

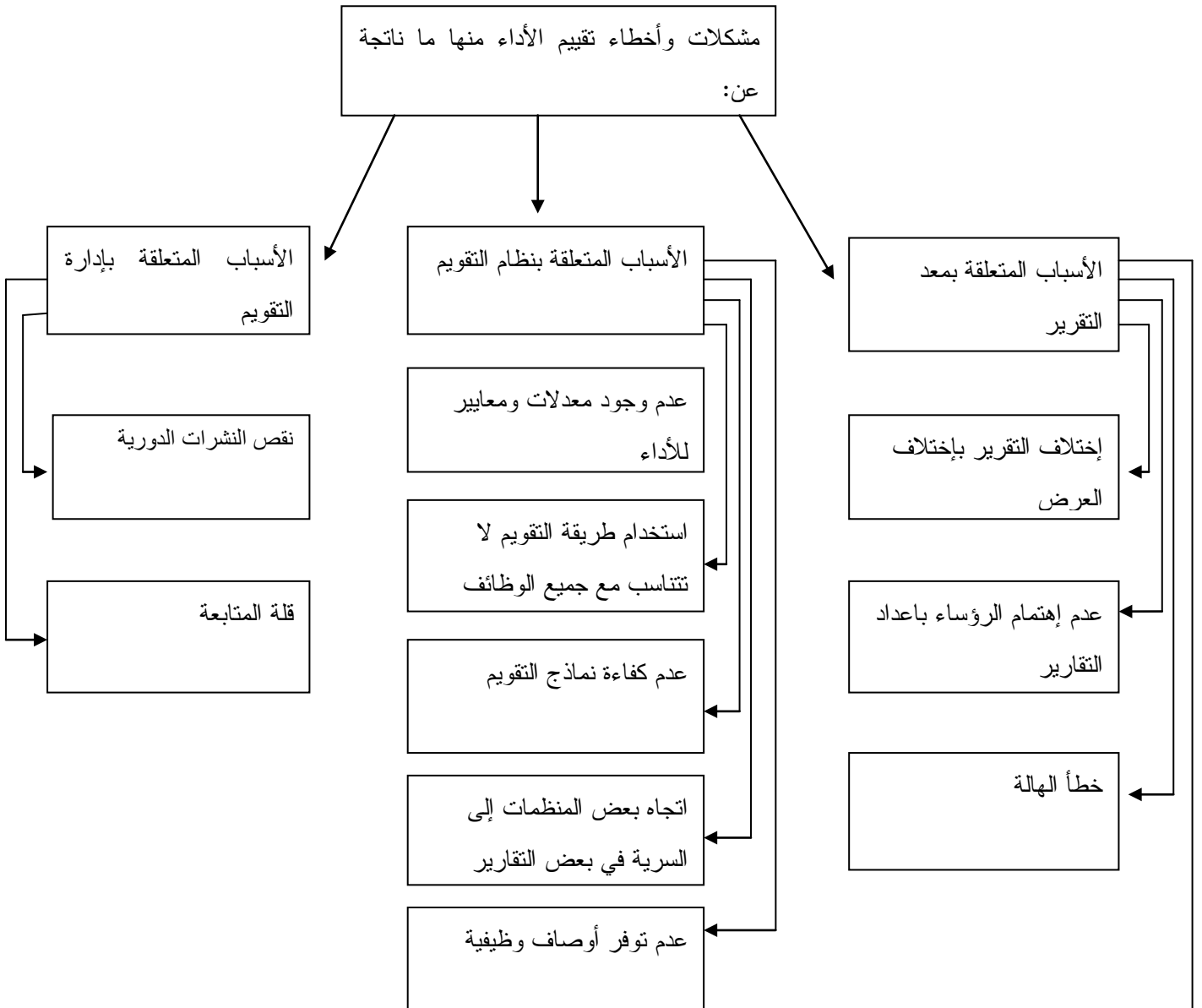
ب - قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيدا فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت هذا النظام وذلك بالبحث عن المشاكل التي تعرقل القائمون بهذه العملية والتوصل إلى حلول لذلك لأن ترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية معدي التقرير وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما قد يعطي نتائج لا تعكس الواقع الفعلي لأداء .

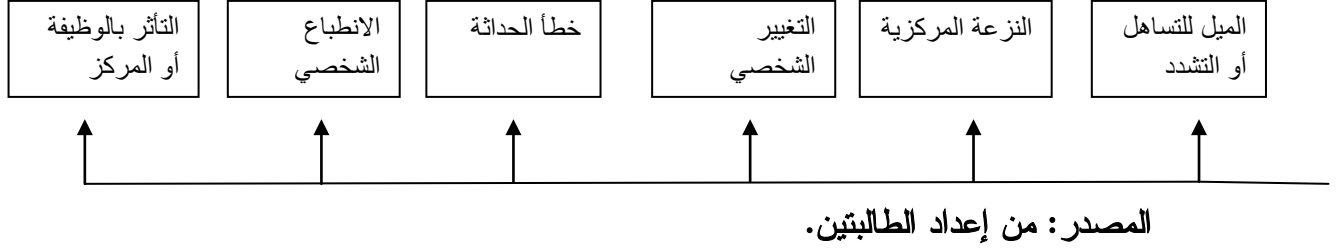
ولتجنب المشاكل المتعلقة بإدارة نظام التقييم يتوجب على الجهة المسؤولة الأخذ في الاعتبار ما سبق الإشارة إليه، حتى يتم تقييم الأداء الفعلي وتلقي نتائجه بقبول ورضا العاملين.<sup>(1)</sup>

وبناء على ما تم تقديمه يتبين أنه توجد احتمالات كبيرة للوقوع في الأخطاء عند تقييم الاداء، الأمر الذي يجعل من هذه العملية محل شك في عدالة نتائجه من قبل العاملين فوقوع المقيمين في هذه الأخطاء التي لا يعطي التقرير الفعلي لمستويات الاداء وما يمكن أن نلاحظه عن هذه الأخطاء التي تواجه تقييم الأداء أنها لم تكن مجتمعة في ملرجع معين بل تم التركيز على مجموعة معينة من المشاكل، فلم يكن هناك حديث مجمل على كل الصعوبات التي يمكن أن تعرقل عملية التقييم، لذلك تم اعتماد مجموعة من المراجع كمحاولة للإحاطة بأغلبيتها.

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص، ص 378، 379.

الشكل رقم (11): يوضح مشكلات وأخطاء تقييم الأداء





### 10 - مقترحات لتحسين تقييم الأداء الوظيفي:

هناك ثلاث طرق يتم من خلالها تحسين تقييم الأداء:

- تحسين أداء الموظف: تركه هذه الطريقة على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.
  - تحسين طبيعة العمل: إن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصا جيدة لتحسين الأداء وذلك من خلال محتويات الوظيفة فمثلا إذا كانت الوظيفة مملة تؤدي إلى تدني مستوى أداء العامل والعكس صحيح.
  - تحسين البيئة : وذلك من خلال:
    - معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.
    - تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلائم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.
    - تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم.<sup>(1)</sup>
- ومن خلال اسبق فإن تحسين الأداء يقوم على أساس استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، وأيضا يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن في العناصر الأربعة الجودة، الانتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة.

(1) - عنان الجعبري: مرجع سابق، ص، ص 44، 45.

### العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:

للقاء المزيد من الضوء على ضغوط العمل وأثارها على الأداء الوظيفي لابد من توضيح طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء.

وقد دلت الدراسات على اختلاف في وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل والأداء كما يلي:

- هناك من الباحثين من رد علاقة ضغوط العمل والأداء إلى علاقة سلبية حين أكدت الدراسات أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الانساني وينعكس سلبا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس أوقات كبيرة لتغلب على الضغوط.

- يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي علاقة ايجابية تمثل نوع من التحدي للسلوك الانساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني أنماط ايجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل.

نلاحظ أن الباحثين قد توصلو من خلال أرائهم إلى أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فانها تؤدي إلى إثارة عكسية.

- ويرى البعض الآخر أن ضغوط العمل والأداء الوظيفي لا توجد علاقة بينهما وذلك من خلال أن الفرد قد يلتزم ذاتيا بعقد مع المنظمة التي يعمل بها، فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا للعمل في هذه المنظمة وانجاز واجباته بغض النظر عما يحيط به من ضغوط العمل ويفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد يساعده على انجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة .

ومن خلال هذا الرأي نلاحظ أن على الفرد التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة وبذلك التي تحدث آثار نفسية أو عقلية على الفرد وبالتالي عدم وجود أي تأثير على الأداء.

- يرى البعض الآخر أن ضغوط العمل والأداء الوظيفي لديهم علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف (U) بين ضغوط العمل والأداء وهؤلاء يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط التي يؤدي لتحضير الأفراد للعمل، وجود مستوى عال من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته وبالتالي انتفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل.<sup>(1)</sup>

نلاحظ أن هذا الرأي يرى أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عملة ومكافحة هذه الضغوط وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل.

---

(1) - عيسى ابراهيم المعشر: مرجع سابق، ص، ص 37، 38.



### خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق ذكره والتطرق إليه يمكن القول أن أداء العاملين يعد من أهم الاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وترغب في تحديد معايير ما يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء حيث يكتسي نوعا من الموضوعية لعملية تقييم المرتبطة بأداء الأفراد وخصوصا عندما يتعلق الأمر بالحكم على أداء الموارد البشرية الفعالية واللافعالية، وهو مرتبط بجلمة من المتغيرات أو المحددات الموجودة في محيط العمل أو البيئة التي يعمل بها الأفراد والتي تؤثر بصفة مباشرة على الأداء وتتحكم فيه.

# الجانب الميداني للدراسة

الف

ص ل

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني.

3-المجال البشري.

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً: عينة الدراسة ومبررات اختيارها.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

1-الملاحظة.

2-المقابلة.

3-الاستمارة.

3-1-صدق الاستمارة

4-الوثائق والسجلات.

خامساً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

بعدها تعرفنا على الاطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطها، اتجهنا إلى الجانب الميداني كمحاولة من لإسقاط ما تم دراسته نظريا على احدى المؤسسات الخدماتية الوطنية، وهي المؤسسة الجامعية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - .

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة أن نحدد ما يلي:

مجالات الدراسة والتي تضم المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات التي حددتها طبيعة الدراسة، مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى أساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة.

## 1- المجال المكاني (الجغرافي)

يعتبر ميدان الدراسة المحك الامبريقي الذي يربط الباحث بالواقع، بحيث يجب أن يحاكي الاشكالية، ويحاكي أيضا الأهداف التي يريد الباحث الوصول إليها، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -.

أنشئت كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 12/ 362 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012 المتمم للمرسوم رقم 285/03 المؤرخ في 22 يوليو 2003 المتضمن إنشاء جمعة جيجل، وبناء على القرار الوزاري رقم 215 المؤرخ في 24 مارس 2013 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الانسانية للعلوم الاجتماعية.

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.
- قسم التعليم الأساسي للعلوم الانسانية.
- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
- قسم الاعلام والاتصال.
- قسم علم الاجتماع.

## 2 - المجال الزمني للدراسة:

ويعتبر المجال الزمني المدة التي يستغرقها الباحث في النزول إلى ميدان الدراسة، بغية الحصول على المعلومات الأولية وذلك لتدعيم المعلومات النظرية الخاصة بدراسته وتأكيد أو نفي الفرضيات، بما أن الميدان هو المحك لاختبارها بصورة واقعية وصادقة.

- الجانب النظري: بما أن الجانب النظري يهتم بتفحص التراث النظري من مداخل ومقاربات نظرية لمتغيرات الدراسة وجمعها والتدقيق فيها بما يفيد الباحث، فبمجرد الموافقة على موضوع الدراسة، بدأنا بجمع المعلومات في نهاية شهر ديسمبر 2017 إلى غاية نهاية شهر فيفري 2018، وبالرغم من مواجهة بعض العراقيل وذلك في اختيار أي جوانب سنقوم بدراستها بما أن موضوعنا ذو جوانب متعددة وأيضا لكثرة الدراسات حول هذا الموضوع ومحاولتنا تحديد ما يجب دراسته وذلك في محاولتنا

تغيير أو تطبيق موضوع دراستنا في مؤسسة خدمتية بدل الاقتصادية وذلك لأجل التجديد في ميدان الدراسة والخروج بدراسة مفيدة لتحليل الظواهر النفسية داخل المؤسسات الخدمتية والحد من أخطارها.

- الجانب الميداني: لقد تم الانطلاق في الجانب الميداني بعد التنسيق مع الأستاذ المشرف، وذلك في محاولتنا ضبط ميدان الدراسة وعينة البحث ضبطا دقيقا، ولقد تزامنت هذه المرحلة على ضبط أدوات جمع البيانات التي يفترض أن تكون الدراسة الاستطلاعية هي المرحلة التي تقود الباحث إلى ضبط هذه الأدوات، لهذا قمنا بإجراء هذه الدراسة عبر مراحل.

- المرحلة الأولى: كانت هذه المرحلة بعد حصولنا على الموافقة من رئيس قسم علم الاجتماع وحصولنا على طلب التسهيلات لدخول وإجراء العمل داخل المؤسسة.

- المرحلة الثانية: لقد قمنا بزيارة المؤسسة يوم 15 مارس 2018 وذلك للحصول على المعلومات اللازمة حول المجال البشري والجغرافي والمكاني لإجراء الدراسة الميدانية، وأيضا حصولنا على الوثائق اللازمة بالإضافة إلى التعرف على الإداريين الذين سيتم إجراء الدراسة معهم.

- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة حاولنا إعداد أدوات جمع البيانات مع التركيز على الاستمارة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وأيضا الاعتماد على المقابلة كأداة مساعدة، واستمر هذا الإعداد حوالي شهر كامل من 15 مارس إلى 15 أبريل 2018 حيث أول الأمر قمنا بإعداد استمارة عادية ثم توزيعها على خمس موظفين كاستمارة تجريبية وذلك لأجل تعديلها، لتكون في شكل مقياس "ليكرت".

- المرحلة الرابعة: كانت يوم 30 أبريل 2018 وذلك لتوزيع جميع الاستمارات على الإداريين واسترجاعها في نفس اليوم، لتنتهي عملية جمع البيانات في شهر أبريل 2018.

- المرحلة الخامسة: بعد استرجاعنا للاستمارات انتقلنا إلى آخر مرحلة وذلك لتحليل البيانات الأولية من مصدرها الحقيقي (عينة الدراسة) وهذا بالاستعانة بتوجيهات الأساتذة المختصين في الإحصاء وكذا المنهجية وكذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

### 3- المجال البشري للدراسة:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، حيث توظف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 75 موظف خلال السنة الدراسية 2018/2017 ويتوزع أفراد مجتمع البحث على النحو التالي: الجدول رقم (04) يمثل مجتمع الدراسة.

العدد	الرتبة
1	متصرف رئيسي
10	متصرف
3	مساعد متصرف
1	محاسب إداري
3	ملحق رئيسي للإدارة
2	ملحق اداري
2	عون إداري رئيسي
5	كاتبة مديرية رئيسية
6	كاتبة مديرية
2	ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى الثاني
3	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
3	مساعد بالمكتبات الجامعية
04	مهندس دولة في الاعلام الآلي
01	تقني سام في الاعلام الآلي
04	تقني في الاعلام الآلي
1	عون تقني للمكتبات الجامعية
1	كاتب
3	عامل مهني
6	موظف متعاقد
14	موظفي الادمج المهني وإدمج حاملي الشهادات (ANEM/ DAS)

### ثانيا: المنهج المستخدم.

إن أي دراسة لا يرتقي الباحث فيها إلى الدقة ما لم يتبع منهجا علميا يتناسب مع مجال الدراسة وأهدافها.

ويقصد بالمنهج هو " طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتسبة أو الحاقية وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها".<sup>(1)</sup>

وعلى وجه التحديد يمكن القول أن طبيعة المنهج تختلف باختلاف طبيعة موضوع الدراسة وكذا الهدف منها، ويمكن اعتبار المنهج الوصفي هو المنهج الانسب والاكثر ملائمة لهذه الدراسة التي تناولت علاقة ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة. والذي يعتبر موضوعا يتطلب رصد معلومات كافية حوله، لأننا نحاول تشخيص وتفسير قصد تبيان ووصف موضوع الدراسة.

يعرف المنهج الوصفي على أنه: "مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والسياسات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليليا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث".<sup>(2)</sup>

### ثالثا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

تعتبر عملية اختيار العينة أساسية في البحث العلمي، فهي تحدد على جمع خطوات البحث، فاختيار العينة يجب أن يتم بناءا على اجراء يسمح أن نقدر الدرجة التي يعتبر فيها أفراد العينة ممثلين للمجتمع الذي تم انتقاؤهم منها، فالعينة هي: "مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث لها نفس خصائص المجتمع".<sup>(3)</sup> وكانت العينة التي تم اختيارها عينة قصدية منتظمة وتستخدم هذه الطريقة في حالة معرفة الباحث للمعالم الاحصائية للمجتمع وخصائصه لأن العينة القصدية تتكون من

(1) - احسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص11.

(2) - شحاتة سليمان محمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، ط1، 2005، ص377.

(3) - محمد وليد البطش، فريد كمال أبو زينة: مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الاحصائي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص95.



مفردات تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا.<sup>(1)</sup> ولما كانت الوحدات الممثلة لعينة بحثنا هذا، تتكون من فئة الموظفين الاداريين داخل المؤسسة والمقدر عددهم 75 موظف إداري. فأنا اعتمدنا عينة نسبة

$$N = \frac{75 \times 55}{100} = 41.25 \approx 41$$

تمثلها 55% وبعملية حسابية نجد: 41

حيث أن 75 → %100  
N → %55

وبناء على مجتمع الدراسة الكلي قمنا باختيار العينة القصدية المنتظمة من خلال المبررات التالية:

- قمنا باستثناء الموظفين الاداريين الغير مرسمين من اصل مجتمع الدراسة وذلك باختيار العينة القصدية المنتظمة.

- طبيعة الموضوع التي حتمت علينا اختيار عينة الاداريين، بما أن هذه الفئة هي الأكثر عرضة لضغوط العمل وهذا لأنها تتعامل مباشرة مع الطلبة، فتكون أعمالها كثيرة.  
- الاحتكاك المباشر بميدان الدراسة خلال سنوات الدراسة داخل المؤسسة.

خصائص عينة البحث:

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الجنس
%46,3	19	ذكر
%53,7	22	أنثى
%100	41	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول (05) الخاصة بمتغير الجنس إلى أن نسبة الإناث الموجودة في عينة البحث المقدر بـ (53,7%) وهي أعلى نسبة تليها نسبة الذكور بمقدار (46,3%) من أفراد

العينة، وهي نسبة متقاربة إلى حد ما مع فئة الإناث وهذا راجع إلى :

— زيادة العنصر النسوي في الإدارة الجزائرية، وخروج المرأة للعمل .

(1)- كمال محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، دس، ص147.

\_\_\_\_\_ طبيعة الوظائف الإدارية التي تحتاج مؤهل علمي، وهذا راجع إلى طغيان الإناث سواء في الثانويات أو الجامعات أو في مراكز التكوين المهني خاصة في التخصصات التي تأهلهم إلى شغل مناصب إدارية .

\_\_\_\_\_ قدرة الإناث على تحمل أعباء العمل الإدارية وخاصة الجامعة والخدمات والاستفسارات المقدمة للطلبة

باستمرار وتكرار نفس المهام الإدارية مع تدني الراتب الشهري.

\_\_\_\_\_ طبيعة الأعمال الإدارية التي تتناسب مع المرأة كونها لا تحتاج إلى جهد كبير وأيضا لأن المرأة تفضل العمل الإداري على بقية المه .

\_\_\_\_\_ السياسات المتبعة من طرف الدولة في تشجيع جميع المجالات والقطاعات للمرأة بحيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في جميع الأعمال خاصة القطاع الإداري.

\_\_\_\_\_ مواكبة التطور العلمي والانفتاح وما يصاحبه من مساواة بين الجنسين، إضافة إلى غلاء المعيشة وخروج كلاهما للعمل.

الجدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
9.8	4	من 20 إلى أقل من 30
75.6	31	من 31 إلى 41
9.8	4	من 42 إلى 52
4.9	2	أكثر من 52
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول يتضح أن الفئة العمرية من 31 إلى 41 هي الفئة الأكبر بنسبة مئوية تقدر بـ (75,6%) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة متوسطي السن، هذا راجع إلى أن مختلف المصالح الإدارية في المؤسسة تتطلب السرعة في الأداء والتركيز الانتباه والقدرة على التحمل والصبر وذلك لطول ساعات العمل في المؤسسة الخدماتية، تم تليها الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة والفئة العمرية من 42 إلى 52 سنة وذلك بنسبة تقدر بـ (9,8%) ويعود هذا إلى تكافؤ فرص التوظيف مع التقاعد المسبق للموظفين أي أن المؤسسات

الخدمائية تشجع على التوظيف السريع وشغل الوظائف الادارية وأيضا طبيعة العمل التي تحتاج إلى فئة الشباب ذوي الخبرة القصيرة لأجل إثبات مكانتهم داخل المؤسسة وتأدية العمل بنشاط وحيوية. وتليها الفئة العمرية أكثر من 52 سنة بنسبة (4,9%) وهي أقل نسبة مقارنة بسابقتها وهذا راجع إلى تراجع دافعية العامل داخل هذه المؤسسة وذلك بسبب الروتين وطول ساعات العمل التي استنزفت كل طاقاته وأيضا ضعف ذاكرته بسبب أعباء العمل الادارية، كما أن العامل مقبل على سن التقاعد وهذا راجع إلى السن القانوني للتقاعد داخل المؤسسات الادارية، وعليه يمكن القول أن الفئة من 31 إلى 41 سنة ومن 42 إلى 52 تشكل أعلى نسبة داخل المؤسسة وذلك لامتلاك هذه الفئة مهارات ونشاطات ورغبات وتقديم الأفضل لهذه المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أننا لا تهمل فئة الكهول لما يتمتعون به من خبرة وأقدمية في العمل لكن بسبب قانون التوظيف الاداري يتم إحالتهم إلى سن التقاعد.

الجدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	العينة المستوى التعليمي
29.3	12	ثانوي
70.7	29	جامعي
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم (07) أن 29 من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (70,7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة جامعيين وهو أعلى نسبة عينة أفراد الدراسة مقابل 12 منهم يمثلون نسبة (29,3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي ثانوي، وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول ويرجع هذا إلى:

- طبيعة العمل الممارس في المؤسسة والذي يتطلب مؤهلات علمية عالية، بالإضافة إلى القدرات الذهنية والفكرية، تتماشى مع نوع الوظائف الموجودة في المؤسسة.
- حاجة المؤسسة إلى إداريين ذوي الخبرة وذو الشهادات العليا كون الإدارة العنصر الفعال داخل المؤسسة.

أما ذوي المستوى التعليمي المنخفض (الثانوي) يرجع إلى:

– طبيعة الأعمال الادارية وسياسة التوظيف التي تحتاج إلى شهادات علمية عالية ومؤهل ذو كفاءة عالية.

وعليه يمكن القول أن أغلب نسبة أفراد العينة والتي تقدر بـ 70,7% لمتغير المستوى التعليمي وذلك بسبب توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمية جامعي بالإضافة إلى الفئة النشيطة من الشباب.

الجدول رقم (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الحالة الاجتماعية
58,5%	24	أعزب
39%	16	متزوج
2,4%	01	مطلق
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة، نجد أن أغلب المبحوثين الذين شملتهم العينة عزاب (24) بنسبة تقدر بـ 58,5% تليها فئة المتزوجين (16) والتي تقدر بنسبة 39%، أما فيما يخص نسبة المطلقين فهي نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 2,4% وهذا ما لاحظناه في الجدول أعلاه ويرجع ذلك إلى أن:

– استقطاب خريجي الجامعات ذوي المؤهلات العلمية العالية وروح الابداع كون المناصب الادارية تحتاج إلى مؤهلات حيث أن فئة الشباب تتمتع بالحيوية والنشاط وطاقت ذلك لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

– ضمان مستقبلهم الوظيفي.

أما فئة المتزوجين والتي تمثل نسبة أقل من نسبة العزاب وهذا أمر طبيعي كونهم:

– أرباب أسر ولهم مسؤولية ورعاية أبنائهم والاهتمام بهم، أي أن هي الفئة الأكثر انشغالا بالأمر العائلية وذلك لما لها من مهام وأدوار بين الأسرة والمؤسسة التابعين لها. بالنسبة للأسرة تلبية حاجاتها من مأكّل ومسكن....إلخ، أما بالنسبة للمؤسسة فيجب عليه تأدية واجباته على أكمل وجه بالإضافة إلى التركيز والانتباه.

الجدول رقم (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير أصول الإقامة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة أصول الإقامة
34.1	14	ريف
65.9	27	مدينة
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

الجدول رقم (09) والذي يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير أصول الإقامة ويظهر من الجدول أن نسبة 64,9% من أفراد عينة الدراسة تنحدر أصول إقامتهم من المدينة في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة 34,1% من الذين ينحدرون من أصول الريف وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول أعلاه ويعود ذلك إلى :

– الموقع الجغرافي للمؤسسة.  
– السياسات المتبعة في عملية التوظيف مكنت سكان المدن من السيطرة على أغلبية الوظائف ومنح فرص أكبر للاستقطاب موظفي المدينة.

–أغلبية المتواجدين في المدينة يزاولون تكوين ودراسة تخصصات إدارية للعمل في المؤسسة.  
بمعنى ذلك أن الموقع الجغرافي للمؤسسة والتخصص له إسهام كبير في وجود أغلبية العمال من سكان المدن

الجدول رقم (10) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	
12.2	5	أقل من 5 سنوات
58.5	24	من 5 إلى 10 سنوات
29.3	12	أكثر من 10 سنوات
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

يتبين من خلال الجدول رقم (10) يتبين أن الفئة (من 5 إلى 10سنوات) تمثل أعلى نسبة من حيث سنوات الخبرة المهنية في المؤسسة حيث قدرت (58,5%) يليها العمال الذين تقدر خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) ونسبتهم (29,3%) في حين العمال الذين خبرتهم أقل من (5 سنوات) قدرت نسبتهم بـ (12,2%) هذا راجع إلى:

– الالتحاق المبكر بمناصب الشغل وتوظيف خريجي الجامعات الذين لديهم الطاقة والدافعية والكفاءة للعمل، إضافة إلى سعي المؤسسات الادارية إلى تجديد طاقاتها من الشباب.

– الحفاظ على ذوي الخبرة والكفاءة داخل المؤسسة وذلك لمعرفتهم بطبيعة العمل والتي تحتاج إلى الصبر وخبرتها لتأقلم مع كثرة المهام التي تواجههم في العمل وأيضا تعودهم على هذه الأعمال وأصبحت لا تؤثر عليهم.

– حداثة تأسيس المؤسسة وبالتالي فالموظفين الاداريين الذين التحقوا بالعمل قد وصلوا إلى سنوات لا بأس بها من الخبرة والأقدمية في العمل.

– تعمل المؤسسة على فتح أبوابها لتوظيف خاصة لحاملين الشهادات المؤهلة للعمل الاداري

الجدول رقم (11) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري:

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الراتب الشهري
14.6	6	أقل من 20000 دج
68.3	28	من 20000 دج إلى 40000 دج
17.1	7	أكثر من 40000 دج
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

الملاحظ في الجدول أن أغلبية العمال تتراوح أجورهم بين من 20000 إلى 40000 دج بنسبة 68,3% أي ما يعادل 28 مبحوث، تليها عدد العمال الذين تتراوح أجورهم أكثر من 40000 دج

والذي قدر بـ17,1% أي ما يعادل 7 عمال، تليها نسبة العمال الذين يتقاضون أقل من 20000 دج أي ما يعادل14,6% ما يعادل 6 عمال، ويمكن إرجاع هذا إلى:

- ارتفاع الأجور يرتبط ارتباط وثيق بمتغير الأقدمية في العمل.
- النظام المعتمد من قبل الوظيف العمومي الذي يعتمد في تحديد الأجور حسب رتبة الوظيفة وعدد سنوات الخبرة والحالة العائلية، كما جاء في مقابلتنا لبعض الإداريين.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات.

قصد التمكن من الحصول على المعلومات والبيانات الكافية والازمة لإجراء الدراسة وضبطها تم استعمال بعض الوسائل والأدوات التي تساعد على ذلك. وتشمل هذه الأدوات كل من: الملاحظة، المقابلة الاستمارة، السجلات والوثائق الادارية، اضافة إلى الاستعانة ببعض الأساليب الحسابية والاحصائية لتحليل هذه البيانات المتمثلة في برامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية. Statistical package for social séances (spss).

**1 - الملاحظة:** تعد الملاحظة من التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالمبجوثين، الملاحظة العلمية " تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر ولمعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته وتجميعها لاستخدامها في استخلاص المؤشرات منها".<sup>(1)</sup>

فالملاحظة العلمية تجعل الباحث يبحث عن تفسيرات وي طرح تساؤلات حول ما يلاحظه من سلوكيات وتفاعلات وعلاقات سوية أو مرضية.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة والتي يقصد بها " ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها العادية دون اخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية".<sup>(2)</sup>

(1) - خالد جامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة، ط1، الجزائر، 2003، ص126.

(2) - رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، ط1، الجزائر، 2004، ص148.

ومن خلال موضوع الدراسة اكتفينا بمراقبة مجتمع الدراسة وملاحظة نشاطاتهم التي يقومون بها وعلاقاتهم الاجتماعية مع بعضهم البعض ومع مرؤوسيههم.

**2 - المقابلة:** تعتبر المقابلة من الادوات المهمة في جمع المعلومات مع الشخص أو الأشخاص المتوقع الاستفادة من اجابتهم حول موضوع دراستنا وهذا لمرونتها خاصة إذا كانت مفتوحة بحيث تترك المجال واسعا للمبحوث لإدلاء بالمعلومات والتعبير عن اتجاهات بما يفيد البحث بكل حرية.

ويمكن أن تعرف المقابلة بأنها: " عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي للحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث".<sup>(1)</sup>

وكان استعمال أداة المقابلة على وجهين، الوجه الأول قمنا باستخدامها للحصول على المعلومات المتنوعة الخاصة بميدان الدراسة ( المجال الجغرافي، المجال البشري للمؤسسة والوثائق والسجلات) والوجه الثاني تمثلت في مقابلة بعض الموظفين ورؤساء الأقسام، وذلك بطرح أسئلة المقابلة حول المحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة، بحيث تم طرح أسئلة عشوائية حول موضوع الدراسة. ومن خلال النتائج المتوصل إليها من المقابلات التي قمنا بإجرائها يمكننا التأكد من مدى صدق اجابات المبحوثين في استمارة البحث.

**3 - الاستمارة:** تعتبر الاستمارة من الأدوات المهمة في جمع البيانات وتحصيلها من المبحوثين، لكن يجب على الباحث توخي الحذر في جعلها الأداة الوحيدة دون الاعتماد على الأدوات الأخرى لأنها قد تكون مضللة، فالأمر مرتبط بوعي وهدى تفهم وتقدير الباحث للبحث العلمي.

فالاستمارة " وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث ومنتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا اجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة".<sup>2</sup>

تم تصميم الاستمارة بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تتناسب مع موضوعنا وتغطي الاستمارة أربعة محاور رئيسية:

(1) - سعيد سبعون، حفصة جرادى: دليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر ط1، الجزائر، 2012، ص173.

(2) - سعيد سبعون، حفصة جرادى: مرجع سابق، ص156.



-المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بوصف مجتمع البحث والتي يتم من خلالها تحديد هوية وخصائص المبحوثين، وقد تضمنت 07 أسئلة.

-المحور الثاني: يحتوى على البيانات التي تتعلق بالفرضية الاولى التي مفادها: يؤدي عبء العمل إلى التقليل من كفاءة العاملين داخل المؤسسة ويضم 09 أسئلة من (08) إلى (16).

-المحور الثالث: يحتوي على البيانات التي تتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها: يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى تراجع دافعية العاملين داخل المؤسسة، ويضم 08 أسئلة من (17) إلى (24).

-المحور الرابع: يحتوى على البيانات التي تتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها تؤدي ظروف العمل إلى انخفاض رضا العاملين داخل المؤسسة، ويضم 08 أسئلة من (25) إلى (35).

وقد اعتمدنا على الاستمارة التجريبية لأنها تساعد على انتقاء الأسئلة المناسبة من خلال احتكاكنا بواقع المؤسسة محل الدراسة، كما نستطيع من خلالها التوصل إلى مدى تقبل المبحوثين للأسئلة المطروحة وكشف النقائص الموجودة في بعض الأسئلة وتغيير البعض منها لأنها لا تفي بالغرض المنشود وبالاعتماد على الاستمارة التجريبية قمنا بصياغة الاستمارة في شكلها النهائي ثم توزيعها على جميع الإداريين بالمؤسسة، أما صدق الاستمارة فقد تم التحقق منه باستخدام "ألفا كرونباخ".

### 3-1- صدق الاستمارة:

-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستمارة):

عند تصميم الأدوات على الباحث أن يتأكد من أنها صالحة للتحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها، وأنها ستقل بدقة وموضوعية الواقع البحثي (الواقع الاجتماعي)، بحيث يمكن الاعتماد على هذه الصورة في التفسير والتعميم لذلك سنقوم في بحثنا هذا بإجراء عدد من الاختبارات لتحقق من مدى ملائمة الأداة للدراسة الحالية.

-الثبات: يعرف كما يلي: "يتصف الاختبار الجيد بالثبات، والاختبار الثابت هو الاختبار الذي يعطي نتائج متقاربة أو النتائج نفسها إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة.<sup>(1)</sup>

وعليه يجب أن تتصف كافة الاجراءات المنهجية بالدقة والاتساق للوصول إلى ثبات النتائج والدقة فيها.

وقد تم الاستعانة ببرنامج (spss) في حساب معامل ثبات كل محور، حيث تم استعمال معامل "ألفا كرونباخ" في حساب الثبات وقد كانت النتائج كالتالي:

(1)- دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر وتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص160.

• حساب ثبات المحور الأول:

Alpha de cronbach	Nombre d' élément
0.506	9

• حساب ثبات المحور الثاني:

Alpha de cronbach	Nombre d' élément
0.674	8

• حساب ثبات المحور الثالث:

Alpha de cronbach	Nombre d' élément
0.777	8

• حساب الثبات الكلي للاستمارة

Alpha de cronbach	Nombre d' élément
0.825	25

قيمة ثبات الاختبار 0,82 أكبر من 0,60 مما يعني القول أن الاستمارة ثابتة.

**4 - السجلات والوثائق:** وتتمثل في البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة من حيث التعريف بمجال الدراسة المكاني والزمني والبشري، بما في ذلك الاطلاع على تاريخ إنشاء المؤسسة، والعدد الفعلي للموظفين داخل المؤسسة وتوزيعهم حسب المهنة والمنصب المشغول، كما ساعدتنا الوثائق والسجلات على حصر أفراد المجتمع المدروس والحصول على المزيد من المعلومات حول خصائص المجتمع. وهذه البيانات لم يكن الحصول عليها إلا بالاطلاع على الوثائق والسجلات الموجودة بمختلف مكاتب المديرين، وقد استخدمت البيانات الموجودة في الوثائق والسجلات.

وذلك في حصولنا على الوثائق التالية:

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة (كلية العلوم الانسانية والاجتماعية).

-وثيقة توزيع الاداريين وعددهم.

**أساليب التحليل:**

استخدم الباحث في هذه الدراسة الأسلوبين التاليين للتحليل:

-**الأسلوب الكيفي:** يعني بتحليل البيانات وتفسيرها، أي عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية، واكتشاف العلاقات بينها، ومحاولة ربطها بالاطار النظري الذي انطلقنا منه لمعرفة مدى تحقق بعض الأفكار ومستوى صدقها بالنسبة لموضوع الدراسة.

-**الأسلوب الكمي:** هو الأسلوب الذي يستعمل النسب المئوية في الكشف عن الفرضيات أي يعمل على تكميم المعطيات الواقعية، التي حصلنا عليها من الاستمارة البحث، فهو الأسلوب الذي يعني تكميم البيانات وجعلها نسب مئوية وتكرارات ووضعها في جدول.(وذلك من خلال برنامج spss).

#### - أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تستدعي الضرورة في بعض الأبحاث العلمية استخدام بعض الأساليب الإحصائية حلول واجابات علمية دقيقة.(1)

ولقد استخدمنا برنامج spss للوصول إلى نتائج أدق فقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

- اختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات محاور الاستمارة.

- اختبار دلالة الفروق t.test.

-اختبار التحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لفحص نتائج المقارنة بين أكثر من متوسطين أو إذا ما كان هناك فروق على متوسطين أو أكثر عند مستوى احتمال معين.

- معامل بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لاختبار ثبات الاستمارة ، ولمعامل الارتباط مجموعة من الخصائص وهي كالتالي:

- معامل الارتباط الأقل من 0,2 ضعيف ويدل على علاقة غير هامة.

- معامل الارتباط من 0,2 إلى 0,39 ضعيف ويدل على وجود علاقة ضعيفة.

- معامل ارتباط من 0,4 إلى 0,69 متوسط يدل على علاقة جيدة وهامة.

- معامل ارتباط من 0,7 إلى 0,89 مرتفع ويدل على علاقة قوية.

- معامل ارتباط أكبر من 0,9 إلى مرتفع جدا ويدل على علاقة شبه تامة.(1)

(1)- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، ط2، دب، 1974، ص109.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في هذا البحث والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جميع البيانات وتحليلها.

بالإضافة إلى التعرف على مجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، وقد شكلت هذه العناصر والأدوات سندا منهجيا ساعدنا في تسيير معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المرحلة الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة، ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج واجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل

السادس

عرض البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المفسرة لموضوع الدراسة .

خامساً: النتائج العامة.

سادساً: التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تعتبر مرحلة عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها آخر مرحلة في البحث السوسولوجي وهذا بعد جمع البيانات والمعطيات ميدانياً، لذا نلاحظ أن هناك اهتمام كبير به نظراً لما يتطلبه من بصمات خاصة بالباحث تتضافر فيها قدراته الذهنية وخبراته المعرفية، حيث يتعرض هذا الفصل إلى تكميم ومناقشة وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان الذي أجريت به الدراسة، أي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، بغية التأكد والتحقق من صدق فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (12) يحتاج إنجاز عملك إلى وقت كبير.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.89	3,73	14,6	6	58,5	24	12,2	5	14,6	6	0	0	01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (12) الذي يمثل عبارة : يحتاج إنجاز عملك إلى وقت كبير لاحظنا أن (30) من المبحوثين والتي تقدر نسبتهم ب (73,1 % ) الموافقون (موافق، موافق بشدة ) . في حين بلغت فئة الغير موافقون (غير موافق ,غير موافق بشدة) قدرت نسبتهم ب (14,6) بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,89) أي أن أغلبية المبحوثين موافقون بأن إنجاز عملك يحتاج إلى وقت كبير وهذا راجع إلى :

- طبيعة العمل في المؤسسة الخدماتية الذي يحتاج إلى وقت كبير .

- قلة الموظفين مع الزيادة في المهام وهذا مالحظناه من خلال المقابلة التي قمنا بها داخل المؤسسة فبعض الموظفين يكونون مسؤولين على أكثر من وظيفة وتداخل في المهام هذا ما يسبب للعامل اجهاد كبير بالإضافة إلى التقاعد المسبق والتخلي عن الوظائف .

- سياسة التوظيف التي تتبعها الدولة داخل المؤسسات الخدماتية مما يفرض وقت كبير لإنجاز الأعمال .

-كثرة أعباء العمل الملقاة على عاتق الموظفين خاصة حديثي التوظيف وقليلي الخبرة وعدم التعود على الأعمال الكثيرة .

الجدول رقم(13) الأعمال المطلوبة منك تعتبرها معقدة .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.95	2,46	2,4	1	17,1	7	12,2	5	61,0	25	7,3	3	02

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ( spss )

نلاحظ من خلال العبارة رقم (02) الأعمال المطلوبة منك تعتبرها معقدة أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (68,3%) الغير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة ) في حين بلغت فئة الموافقون (موافق ، موافق بشدة) قدرت بنسبة (19,5%) بمتوسط حسابي (2,46) وانحراف معياري(0,95) أي أن أغلبية المبحوثين غير موافقون بأن الأعمال المطلوبة منهم معقدة وهذا راجع إلى :

- طبيعة الأعمال الإدارية التي تتميز بسهولة وهذا ما أفاد به بعض الموظفين من خلال المقابلة حيث كانت إجابة الموظفين بأن الأعمال الموكلة إليهم بسيطة كما أنها تناسب طاقاتهم وقدراتهم .

- ادراك الموظف لدوره، كما أن مؤهله العلمي يساعده في القيام بهذه الأعمال واعتبارها غير معقدة.

- الخبرة المهنية للموظفين الإداريين ومعرفتهم بالأعمال التي يقومون بها والتعود على القيام بها .

- كفاءة الموظف داخل الإدارة الجامعية بالإضافة إلى الإستقرار وفهم أساليب العمل والتحكم فيه.



الجدول رقم (14) المهام الموكلة إليك تتناسب مع مؤهلاتك العلمية .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.06	3,60	12,2	5	61,0	25	9,8	4	9,8	4	7,3	3	03

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

فيما يخص العبارة رقم(03) المهام الموكلة إليك تتناسب مع مؤهلاتك العلمية، أفادت أغلبية أفراد العينة نسبة (73,2%) الموافقون (موافق، موافق بشدة، في حين بلغت نسبة الغير موافقون (17,1%)، (غير موافق، غير موافق بشدة) بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (1,06) لأي أن أغلبية المبحوثين موافقون بأن المهام الموكلة إليهم تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وهذا راجع إلى:

- التوظيف الإداري يراعي المؤهلات العلمية وهذا ما لاحظناه من خلال المستوى التعليمي للعمال بحيث أغلبيتهم حاملين شهادات جامعية .

- سياسة التوظيف الإداري التي تراعي المؤهل العلمي لشغل الوظيفة، كما أن هناك نصوص وقوانين مذبوطة لا يمكن تجاوزها في التوظيف .

- التوظيف على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا للقيام بالأعمال بكفاءة ومهارة ولهذا يجب أن تتناسب الوظيفة مؤهلات العلمية للعمال .

- وجود توافق بين تخصصات العملية ومؤهلاتهم وبين الوظيفة التي يتقلدونها وهذا ماصرح به أحد الموظفين من خلال المقابلة، فمثلا من يدرس علم إجتماع تنظيم والعمل يجد نفسه في الإدارة وقد شغل وظيفة ترتبط بدراسته .

الجدول رقم (15) تشعر بالملل لتكرار نفس المهام.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.96	3,34	12,2	5	31,7	13	34,1	14	22	9	0	0	04

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

تبين الشواهد الكمية الموجودة في العبارة رقم (04) تشعر بالملل لتكرار نفس المهام، إذ أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (43,9%) أنهم موافقون (موافق وموافق بشدة)، في حين سجلت درجة الحياد التي تقدرت بـ (34,1%) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,34) والانحراف المعياري (0,96) أي أن أغلبية المبحوثين موافقون بأنهم يشعرون بالملل لتكرار نفس المهام وهذا راجع إلى:

– الروتين جعلهم يشعرون بالملل والضغط، وذلك بسبب عدم تغيير عملهم.

– عدم الاستقرار والراحة والتوتر.

– عدم وجود ما يسمى بالإثراء الوظيفي خاصة في توصيف الوظائف، أي أن الوظيفة تتغير في شكلها ولا تتغير في مضمونها وهذا ما لاحظناه خلال جمعنا للوثائق الإدارية مثل رتبة ملحق اداري، ورتبة ملحق رئيسي للإدارة هذه التسمية جديدة عبارة عن إعادة هيكلة التسمية القديمة أي رتبة متصرف، ومتصرف رئيسي، فالتغير في التسمية فقط لكن المهام بقيت نفسها وهذا الأمر الذي يخلق الكثير من الروتين لدرجة أن معظم الموظفين أبدوا شعورهم بالملل عند أدائهم للأعمال أو المهام الوظيفية.

الجدول رقم (16) يتناسب الوقت المخصص للعمل مع المهام الموكلة إليك:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.83	3,60	9,8	4	53,7	22	24,4	10	12,2	5	0	0	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

فيما يخص العبارة رقم (05) يتناسب الوقت المخصص للعمل مع المهام الموكلة إليك، أفادت أغلبية أفراد العينة (63,5%) موافقون (موافق , موافق بشدة) في حين بلغت درجة الحياد التي قدرت ب (24,4%) بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (0,83) أي أن أغلبية المبحوثين موافقون بأن الوقت المخصص للعمل يتناسب مع المهام الموكلة لهم وهذا راجع إلى:

- ساعات العمل كافية لأداء الأعمال الادارية بكفاءة عالية والتي قدرت بـ (8 ساعات) خاصة في الأيام العادية بما أن إدارة الجامعة لا تعاني من كثرة الأعمال إلا في فترات معينة (كالامتحانات والدخول الدراسي والخروج).

- خبرة العمال الاداريين داخل المؤسسة وتأقلمهم مع الوضع وتفهم الأعمال الموكلة لهم.

- تخصص في العمل وهذا يتفق مع نظرية التكوين الاداري لهنري فايول أي كلما كان العامل يقوم بعمله الخاص به على أحسن وجه ولا يحتاج منه وقت كبير وهذا يؤثر بشكل كبير على أداء العمال .

- المهام الموكلة للعمال لا تتطلب جهدا كبيرا، كون المهام الادارية تحتاج إلى قليل من التركيز فقط وهذا لا يحتاج وقت كبير.

الجدول رقم(17) تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.05	2,51	4,9	2	14,6	6	19,5	8	48,8	20	12,2	5	06

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يمثل العبارة رقم (06) تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (61%) الغير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) في حين بلغت درجة الحياد بنسبة (19,5%) بمتوسط حسابي (2,51) وانحراف معياري (1,05) أي أن أغلبية المبحوثين غير موافقون بأن المهام الموكلة إليهم غير واضحة وهذا راجع إلى:

– لقد كان الهدف من طرح هذا السؤال للوقوف على ما يسمى إدراك الدور الذي يعتبر من مؤشرات الأداء إلى جانب القدرات والجهد، فلا يكفي أن يكون للفرد قدرات، كما لا يمكن لشخص أن يكون له جهد فقط وهو غير مدرك للدور الذي يقوم به فالعناصر مكملة لبعضها البعض.

– حسب المقابلة التي أجريت مع المبحوثين لاحظنا أن الموظفين لا يعانون من عدم وضوح المهام الموكلة لهم، بما أن كل عامل يشغل الوظيفة التي تناسب مؤهلاته العلمية فهو مدرك للأعمال التي توكل إليه.

– وضوح المهام وهذا راجع إلى اتساق الوظائف وبساطتها.

الجدول رقم (18) لاستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.87	2,68	0	0	22,0	9	29,3	12	43,9	18	4,9	2	07

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

فيما يخص العبارة رقم (07) لا تستطيع الحصول على الوقت راحة أثناء الدوام أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة ( 48,8%) غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) في حين بلغت درجة الحياد التي قدرت بـ (29,3%) بمتوسط حسابي (2,68) وانحراف معياري (0,87) بأن أغلبية المبحوثين غير موافقون بأنهم لا يحصلون على وقت الراحة أثناء الدوام وهذا راجع إلى:

– رغم ساعات العمل الطويل داخل المؤسسات الخدمائية إلا أنه هناك أوقات للراحة وهذا لاسترجاع طاقتهم والاسترخاء بما أن الأعمال الادارية تحتاج إلى تركيز وتفكير جيد وقدرتهم على أداء مهامهم بشكل صحيح ولائق.

الجدول رقم (19) حجم العمل الذي تقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.03	3,14	7,3	3	36,6	15	22,0	9	31,7	13	2,4	1	08

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

تبين العبارة رقم (08) حجم العمل الذي تقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (43,9%) موافقون (موافق، موافق بشدة) في حين بلغت نسبة الغير موافقون (غير موافق غير موافق بشدة) بنسبة (34,1%) بمتوسط حسابي (3,14) وانحراف معياري (1,03) أي أن أغلبية المبحوثين موافقون بأن حجم المهام يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل وهذا راجع إلى:

- الحجم الساعي للعمل الذي يتطلب وقت كبير للقيام به.

- كثرة المهام خاصة في فترات معينة كالدخول والخروج الدراسي في المؤسسة.

- زيادة عدد الطلبة في الآونة الأخيرة والاستقطاب الكبير للطلبة من جميع تراب الوطن وهذا بطبيعة الحال سوف تزيد من مهام الإداريين واعداد ملفات الطلبة.

- فتح تخصصات جديدة داخل الكلية طبعاً سوف يكون هناك زيادة في المهام مما يجعل الموظف يستنزف كل طاقاته لاتمام مهامه في الوقت المحدد هذا يسبب له قلق وتوتر وضغط مما يؤثر على روحه المعنوية وتراجع دافعيته للعمل .

- أو ربما حب الموظف لعمله ولهذا يعمل ساعات إضافية عن الوقت المخصص للعمل، وهذا ما صرح به أحد الموظفين.

الجدول رقم (20) تشعر بالتعب بعد نهاية العمل.

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	النحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
09	0	0	3	7,3	6	14,6	23	56,1	9	22	3,92	0.81

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال العبارة رقم (09) الشعور بالتعب بعد نهاية العمل، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة تقدر بـ (78,1%) موافقون (موافق، موافق بشدة) في حين بلغت درجة الحياد (14,6%) بمتوسط

حسابي (3,92) وانحراف معياري (0,81) بأن أغلبية المبحوثين موافقون بأنهم يشعرون بالتعب بعد نهاية العمل وهذا راجع إلى:

- كمية العمل الملقاة على عاتق العمال التي تفوق طاقتهم مع عدم تناسب الأجر مع كثرة المهام، فالعامل يشعر بالتعب النفسي والفكري وهذا ما يؤثر على روحه المعنوية ودافعية العامل نحو العمل.

- تعرض العامل لأعباء عمل كثيرة مما يسبب لهم بعض الأمراض المهنية كالصداع وارتفاع ضغط الدم وهذا كله بسبب ظروف العمل الغير مناسبة كارتفاع الضجيج داخل المؤسسة وزيادة مشاكل الطلبة.

- طبيعة الأعمال الادارية داخل المؤسسة والتي تفرض العمل ل 8 ساعات والتي تستنزف طاقة الموظف.

- البقاء داخل الوظيفة وتكرار نفس المهام يشعر الموظف بالتعب والارهاق نهاية العمل.

الجدول رقم (21) أنت مسؤول عن عدة مهام وواجبات غير مرتبطة ببعضها البعض.

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
10	4	9,8	12	29,3	6	14,6	17	41,5	2	4,9	3,92

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال العبارة رقم (10) أنت مسؤول عن عدة مهام وواجبات غير مرتبطة ببعضها البعض، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (46,4%) الموافقون (موافق، غير موافق بشدة) في حين بلغت نسبة الغير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) تقدر بـ(39,1%) بمتوسط حسابي (3,02) وانحراف معياري (1,15) أي أن أغلبية المبحوثين موافقون بأنهم مسؤولون على عدة مهام غير مرتبطة ببعضها البعض وهذا راجع إلى:

- صراع وغموض الدور هذا يسبب التعارض في الأوامر فالعامل يصبح في صراع مع نفسه داخل وظيفته وعدم معرفته بما يجب القيام به وهذا يؤثر على العامل ويجعله في احتراق وظيفي.

– طبيعة الأعمال الادارية التي تتميز بعدم الارتباط ببعضها البعض وهذا ما يسبب للعامل خلط في تأدية للمهام وعدم التحكم في مسار الوظيفية.

– تداخل في المهام نتيجة كثرة أعباء العمل الموكلة للعمال وتحمل فئة قليلة من الموظفين هذه الأعمال.

– منح المشرف بعض الأعمال للموظفين لا تتناسب مع وظيفتهم ومؤهلاتهم.

الجدول رقم (22) يتم اقصائك من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.01	3,24	9,8	4	34,1	14	29,3	12	24,4	10	2,4	1	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج (spss)

تبين الشواهد الكمية الموجودة في العبارة رقم (11) يتم اقصائك من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، إذ أفادت غالبية أفراد العينة بنسبة (43,9%) أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة)، في حين سجلت نسبة الحياد التي قدرت (29,3%) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,24) وانحراف معياري (0,01) أي أن أغلبية المبحوثين موافقون بأنه يتم اقصائهم من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا راجع إلى:

– القرارات بشأن العمل تكون من الوزارة تكون قائمة بذاتها داخل هذه المؤسسة، بما أن الجامعة تابعة للنظام الوزاري أي أن الاداريين لا دخل لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات.

– بما أن الجامعة (مؤسسة خدمتية) توجد لجنة لمناقشة القرارات بشأن الطلبة خاصة في الامتحانات والمشاكل الخاصة بالطلبة، هذا كله يصب في الجنة العلمية لكل جامعة، أي أن الاداريين ليس لهم دخل لاتخاذ القرارات داخل هذه المؤسسة.



رقم الجدول (23) الأعمال التي تقوم بها لا تتناسب مع قدراتك وطموحاتك.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.20	3.00	12,2	5	26,8	11	17,1	7	36,6	15	7,3	3	12

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (spss) .

تبين أرقام الجدول (23) المتعلق بالأعمال التي تقوم بها لا تتناسب مع قدراتك وطموحاتك، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (43,9%) غير موافقون (غير موافق، وغير موافق بشدة) وفي حين بلغت فئة الموافقون (موافق، موافق بشدة) قدرت بنسبة (39%) بمتوسط حسابي (3,00) وانحراف معياري (1,20) أي أن أغلبية المبحوثين غير موافقون بأن الأعمال التي يقومون بها لا تتناسب مع قدراتهم وهذا راجع إلى :

- طبيعة العمل والوظيفة التي يشغلونها وهذا راجع إلى سياسة التوظيف داخل المؤسسة والتي تراعي في توظيف أصحاب الشهادات الجامعية وبالدرجة الأولى التخصصات الإدارية (علم الاجتماع تنظيم، تسيير... الخ) .

- كفاءة العمال مما يؤدي إلى إتقان العمل وهذا لملاءمة مؤهلات ومتطلبات الوظيفة وهذا يقلل تعرض العامل للإحتراف الوظيفي وعدم نفور العامل من عمله .

- خبرة العامل وإلمامه بجميع جوانب الوظيفة التي يشغلها .

الجدول (24) عدم حصولك على فرص الترقية:

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
13	1	2,4	14	34,1	5	12,2	14	34,1	7	17,1	3,29

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج برنامج (spss).

من خلال العبارة (13) عدم حصولك على فرص الترقية موافقون (موافق، موافق بشدة) قدرت نسبتهم ب(51,2%) في حين بلغت فئة غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) قدرت نسبتهم ب(36,5%) بمتوسط حسابي (3,29) وانحراف معياري (1,18) أي أن أغلبية العمال موافقون على عدم الحصول فرص الترقية وهذا راجع إلى:

- من خلال المقابلة التي أجريناها مع المبحوثين صرح بعض الإداريين أن الترقية في الإدارة الجامعية خاصة والإدارات الخدمائية عامة بأنها تعتمد على الترقية الألية حسب رأيهم، أي أن هناك إححاف في حق الكثير من الموظفين مثلا الترقيات الإختيارية فيها لبس وغموض وتلاعب في الوظائف.
- عدم حصول العمال على ترقيات خاصة بالحوافز المادية ( الترقية المالية ) وهذا ما يؤثر على رضا العامل وانخفاض روحه المعنوية وتراجع في الأداء.
- عدم اهتمام بعض الموظفين بالترقيات وهذا لعدم الزيادة المالية فالعامل يحصل على الترقية في الوظيفة والزيادة في المهام دون حصوله على زيادة مالية وهذا ما جعل العامل غير مهتم بالترقيات.

رقم الجدول (25) يتناسب راتبك مع حجم المهام التي تقوم بها :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1,17	2,63	2,4	1	26,8	11	24,4	10	24,4	10	22,0	9	14

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss) .

فيما يخص العبارة رقم (14) يتناسب راتبك مع حجم المهام التي تقوم بهم أفادت أغلبية أفراد العينة أنهم غير موافقون بنسبة (46,4%) (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين بلغت نسبة الموافقون ب(29,2% ) ( موافق، موافق بشدة ) بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1,17)، أي أن أغلبية المبحوثين غير موافقون بأن راتبهم يتناسب مع حجم المهام التي يقومون بها وهذا راجع إلى :

- الزيادة في المهام مع تدني الأجر وهذا ما صرح به بعض الموظفين .

- عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل لاسيما أن الأعمال الإدارية تحتاج إلى تركيز وصعوبة ويحتاج إلى صبر كبير، بالإضافة إلى طول الوقت داخل العمل، كيف لايشعر بالضغط وهذا ما صرح به أحد المبحوثين : أن الأجر غير مناسب لأن مدة العمل (08) ساعات .

- الأجر غير كافي ولا يشبع حاجاتهم ومتطلباتهم بمأن أغلبية العمال عزاب يحاولون بناء مستقبلهم (غلاء المعيشة والقدرة الشرائية ) هذا ما أكدت عليه نظرية ماسلو للحاجات حيث تفترض اشباع الحاجات الفزيولوجية لتلبية الحاجات الأخرى، كما أكدت " نظرية التوقع " لفكتور فروم" على أنه كلما كان العائد كبير لدى الفرد زاده قوة ودافعية للعمل، تتناسب الأجر مع الجهد المبذول .

- كثرة المهام الإدارية داخل كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وزيادة عدد الطلبة في الأونة الأخيرة مع فتح الكبير من الفروع داخل المؤسسة .

رقم الجدول (26) شعورك بعدم الانتماء لزملائك مكان العمل يسبب لك النفور من وظيفتك:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.00	2,92	4,9	2	29,3	19	22,0	9	41,5	17	2,4	1	15

المصدر : من إعداد الطالبتين بلإعتماد على نتائج برنامج (SPSS) .

نلاحظ من خلال العبارة رقم (15) الشعور بعدم الإنتماء لزملائك في مكان العمل يسبب لك النفور من وظيفتك، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (43,9 %) غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) في حين بلغت فئة الموافقون (موافق وموافق بشدة) قدرت بنسبة (34,8%) بمتوسط حسابي (2,92) وانحراف معياري (1.00) أي أن أغلبية المبحوثين غير موافقون بأنهم يشعرون بعدم الإنتماء والنفور من الوظيفة وهذا راجع إلى :

- الدعم المساند لبعض الموظفين وهذا ما لاحظناه من خلال إجراءنا للمقابلة، أي هناك بعض المواطنين يقومون بمساعدة زملائهم داخل العمل خاصة عند زيادة أعباء العمل وكثرة استفسار الطلبة وذلك أثناء الدخول الجديد للسنة الجامعية وأثناء الخروج حين تزيد الأعمال الإدارية ويعاني بعض الموظفين من كثرة المهام الموكلة لهم وخاصة الذين يعملون مباشرة مع الطلبة (الأمانات، وأعوان المصالح).

- التفاهم والتعاون خاصة في الأوقات الصعبة، خاصة عند تعرض بعض الموظفين لكثرة الاعمال وهذا ما يزيد من شعوره بالأمل الوظيفي والانتماء إلى الزملاء، ورفع روحه المعنوية كما أنه يشعر بالإحترام والتقدير والثقة وهو أمر إيجابي من الموظف نحو وظيفته وعدم نفوره منها .
- روح الفريق وسيادة علاقات التعاون والإنسجام والتفاهم وهذا مايزيد من محبة الموظف لعمله ويدفعه للعمل أكثر وذلك في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة ككل .

رقم الجدول (27) يوجد تمييز بين الموظفين في المعاملة القائمة على المصالح :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.13	3,41	17,1	7	36,6	15	22,0	9	19,5	8	4,9	2	16

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS) .

نلاحظ من خلال العبارة رقم (16) يوجد تمييز بين الموظفين في المعاملة القائمة على المصالح، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (53,7%) الموافقون (موافق، موافق بشدة ) في حين بلغت أفراد العينة غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة ) بنسبة (24,4%) بمتوسط حسابي (3,41) وانحراف معياري (1,13) أي أغلبية المبحوثين موافقون بوجود تمييز بين الموظفين في المعاملة القائمة على المصالح وهذا راجع إلى :

- هناك معاملة قائمة على المصالح داخل المؤسسة وهذا بسبب سيادة علاقات المحسوبية والقرابة داخل مكان العمل وخاصة فيما يخص ترقية العامل دون خضوعه لقانون الترقيات .
- إعطاء بعض العمال مناصب لاتناسب مستواهم العلمي .
- قيام بعض الموظفين بأعمال كثيرة مقارنة بعمال آخرين وهذا بسبب الإستغلال المجحف في حق بعض الموظفين .

- العنف اللفظي الذي يتعرض له العمال بسبب عدم قيامهم بالأعمال الموكلة لهم وزيادة أعباء العمل مع إقصاء للبعض الآخر من توكيلهم المهام الصعبة وهذا ما يجعل العامل يشعر بالإحباط و انخفاض روحه المعنوية .

الجدول رقم (28) التوتر في علاقات العمل بين الموظفين يؤثر على روحك المعنوية:

رقم العبارة	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
17	2,4	1	53,7	22	7,3	3	12,2	5	24,4	10	3,85

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

فيما يتعلق بالعبارة رقم (17) التوتر في علاقات العمل بين الموظفين يؤثر على روحك المعنوية، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (78,1%) موافقون (موافق، موافق بشدة )، في حين بلغت أفراد العينة غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة ) بنسبة (14,6%) بمتوسط حسابي (3,85) بانحراف معياري (1,01) أي أن أغلبية المبحوثين موافقون بوجود توتر في علاقات العمل بين الموظفين يؤثر على روحك المعنوية وهذا راجع إلى :

- يبذل الموظف جهد أكبر في العمل والعمل ساعات إضافية يشعره بالتوتر داخل عمله وذلك لعدم تلقيه عبارات الشكر والتقدير أي التهميش الذي يعاني منه الموظف داخل عمله .

- تتداخل المهام الوظيفية مما يؤثر على فئة الموظف الجيد للقيام بمهام الموظف الكسول، نتيجة تحمله لأعباء العمل لتتحول فيما بعد إلى توتر في علاقات العمل بين الزملاء أو بين الرئيس والموظف وهذا كله نتيجة ضغوط العمل .

- ارتكاب بعض الأخطاء الإدارية خاصة للطلبة مما يسبب توتر للموظف وتلقيه التوبيخ من المسؤول وهذا يؤثر على روحه المعنوية .

- التوتر في علاقات العمل أمر غريزي في وجود وتشكل علاقات العمل داخل أي مؤسسة فلا وجود لعلاقة عمل دون وجود صراع بما أن المؤسسة الإدارية تضم فئات مهنية مختلفة ومتباينة (كالمستوى التعليمي والمؤهل العلمي) والخبرة بالإضافة إلى طموحات ورغبات الموظفين الأمر الذي يؤدي إلى توتر واختلاف بين الموظفين .

#### الجدول رقم (29) مكان عملك يشعرك بعدم الراحة في العمل:

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
18	2	4,9	10	24,4	6	14,6	20	48,8	3	7,3	3,29

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ( spss).

الجدول رقم (29) يمثل العبارة مكان عملك يشعرك بعدم الراحة في العمل ولاحظنا من خلاله أن 23 من المبحوثين والتي تقدر نسبتهم ب (56,1%) موافقون (موافق، موافق بشدة) في حين بلغت نسبة غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة ) تقدر ب(29,3% ) بمتوسط حسابي (3,02) وانحراف معياري (1,15) أي أن أغلبية المبحوثين موافقون بأن مكان العمل يشعركم بعدم الراحة وهذا راجع إلى :

- ضيق المكاتب الإدارية وأروقة ضيقة لا تبعث على الراحة داخل العمل وقرب مكان العمل من تجمعات الطلبة وكثرة الضجيج .

- سوء تصميم مكان العمل ونقص التجهيزات وهذا يسبب عدم الإرتياح في مكان العمل أي شعور العامل بالقلق والتوتر وعدم الإرتياح .

- المعاملة السيئة من الرئيس وهذا من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع بعض الموظفين زيادة على هذا سيادة العلاقات الرسمية .

- جماعة العمل غير متماسكة لوجود الامبالاة وترك العمل على حساب الآخرين ولهذا يشعر العامل بالضيق والقلق والتوتر وهذا يؤثر على العامل لعدم الراحة في مكان العمل .

رقم الجدول (30) الأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة للقيام بأعمالك :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.15	3,09	9,8	4	34,1	14	19,5	8	29,3	12	7,3	3	19

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ( spss ) .

نلاحظ من خلال العبارة رقم (19) الأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة للقيام بأعمالك، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (43,9%) موافقون (موافق وموافق بشدة )، في حين أفادت فئة غير موافقون (غير موافق وغير موافق بشدة ) قدرت بنسبة (36,6%) بمتوسط حسابي (3,09) وانحراف معياري (1,15) أي أن أغلبية المبحوثين موافقون بأن الأجهزة في العمل غير مناسبة للقيام بالأعمال الإدارية وهذا راجع إلى :

- من خلال ملاحظتنا الميدانية وقفنا على وجود الكثير من التجهيزات داخل المكاتب الإدارية، خاصة فيما يتعلق بأجهزة الإعلام الألي ومكاتب جديدة أما الإجابة بالموافقة ربما تعود إلى سوء إستعمال أجهزة الإعلام الألي فبعض الموظفين اتخذوا من الأجهزة وسيلة للتسلية والترفيه أو وجود عطل لهذه الآلات فخلال محاولتنا لإستخراج بعض الوثائق لاحظنا عطل في الكثير من الآلات خاصة الطابعات .

- وجود أنظمة جديدة تقررها الوزارة في حساب المعدلات وحساب وفود وخروج الطلبة من الكلية لسرعة عملية الإحصاء وهذا ربما يؤثر على الموظف الذي لديه مستوى أقل وضعف التركيز والحساب



وهذا يكون عائقا على الموظف الإداري في أداء عمله مما يؤدي به إلى تخريب الألة لإعفائه من العمل أو العودة إلى الطرق البسيطة .

رقم الجدول (31) الرطوبة الشديدة مكان العمل :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.11	3,36	12,2	5	46,3	19	9,8	4	29,3	12	2,4	1	20

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss) .

يمثل الجدول رقم(31) عبارة : الرطوبة الشديدة مكان العمل أفادت أغلبية أفراد العينة الموافون (موافق، موافق بشدة ) قدرت نسبتهم ب(58,5%) في حين بلغت فئة غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة ) قدرت نسبتهم ب(31,7%) بمتوسط حسابي (3,36) وانحراف معياري (1,11)، أي أن أغلبية العمال موافقون على الرطوبة الشديدة مكان العمل وهذا راجع إلى :

- الموقع الجغرافي للمؤسسة وقربها من البحر أي ارتفاع الرطوبة داخل الأماكن القريبة من البحر والعكس صحيح كلما ابتعدنا على مستوى سطح البحر قلت الرطوبة.

- الرطوبة الشديدة داخل المؤسسة تؤثر سلبا على العمال واحتمال اصابتهم بأمراض مهنية كضيق في التنفس والحساسية والربو .

– كثرة الرطوبة داخل المكاتب لا يشجع على العمل والأداء الجيد وفقدان الرغبة في العمل وهذا بسبب ضيق أماكن العمل.

– وجود المكاتب في الطوابق التي تكثر فيها الرطوبة وهذا ما يؤثر على أداء العامل وتراجع كفاءته في العمل.

الجدول رقم (32) يوجد ازدحام العاملين معك مكان العمل:

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
21	2	4,9	22	53,7	9	22,0	4	9,8	4	9,8	1.06

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss) .

من خلال العبارة رقم (21) يوجد ازدحام العاملين معك مكان العمل، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (58,6) غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) في حين بلغت درجة الحياد بنسبة (22,0) بمتوسط حسابي (2,65) وانحراف معياري (1,06) أي أن أغلبية المبحوثين غير موافقون بوجود ازدحام للعاملين في مكان العمل وهذا راجع إلى :

– مكان العمل مقبول ولا يوجد ازدحام هذا ملاحظناه من خلال مقابلتنا لبعض المبحوثين والذين أجابونا أنه يوجد نقص للعمال داخل المكاتب الإدارية وهذا راجع لسياسة التوظيف الوزاري في الأونة الأخيرة التي أصبحت تقلل فرص التوظيف وخاصة الجانب الإداري وهذا يعود إلى : الميزانية المالية التي تعاني منها البلاد .

– التصميم الجيد لمكان العمل نظرا لحدثة نشأة المؤسسة والمكاتب حديثة النشأة وكافة التجهيزات الحديثة داخل العمل التي تبعث على الراحة والقيام بالعمل على أكمل وجه وزيادة الأداء.

الجدول رقم (33) تعاني من نقص الاضاءة في مكان العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.00	2,43	2,4	1	19,5	8	7,3	3	61,0	25	9,8	4	22

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss) .

من خلال الجدول رقم (33) الذي يمثل العبارة: تعاني من نقص الاضاءة في مكان العمل، أفادت أغلبية المبحوثين بنسبة (70,8%) أنهم غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) بوجود إضاءة جيدة في حين سجلت نسبة الموافقون (موافق، موافق بشدة) نسبة (21,9%) أن الاضاءة غير جيدة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,43) وانحراف معياري (1.00) ، أي أن أغلبية المبحوثين غير موافقون بأنهم يعانون من نقص في الاضافة وهذا راجع إلى:

– توفر الاضاءة داخل المؤسسة لأن طبيعة العمل تفرض وجود إضاءة جيد ملائمة للظروف الفيزيكية للعمل وهذا ما نادى به نظرية الادارة العلمية ضرورة تحسين الاضاءة وذلك لضمان زيادة الأداء.

الجدول رقم (34) كثرة الضجيج في مكان العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.28	3,46	26,8	11	31,7	13	4,9	2	34,1	14	2,4	1	23

المصدر: من اعداد الطالبتين لاعتماد على نتائج برنامج (spss) .

من خلال الجدول رقم (34) الذي يمثل العبارة :كثرة الضجيج في مكان العمل أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (58,5%) الموافقون (موافق، موافق بشدة) ، في حين بلغت فئة الغير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) قدرت بنسبة (36,5%) بمتوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري (1,28) أي أن أغلبية العمال موافقون على كثرة الضجيج في مكان العمل هذا راجع إلى:

- كون المؤسسة خدماتية تتعامل بالدرجة الأولى مع الطلبة والإقبال المرتفع لهذه الأخيرة، هذا الأمر يسبب انزعاج للموظفين نتيجة ارتفاع أصوات الطلبة وفي بعض الأحيان تحدث مشاحنات ومشاجرات داخل الاروقة مما يسبب الازعاج للموظفين ويشعرهم بالقلق والتوتر وضعف التركيز في العمل.

- من خلال المقابلة التي قمنا بها داخل المؤسسة أفادنا بعض المبحوثين بأن الموظفين الذين يعملون مباشرة مع الطلبة والذين تكون مكاتبهم قريبة من تجمعات الطلبة هم الأكثر عرضة للضجيج بالإضافة إلى أن المؤسسة معرضة إلى استرجاع صدى الأصوات وهذا يؤثر سلبا على العمال بإنخفاض روحهم المعنوية وتعرضهم إلى أمراض مهنية كالصداع المستمر.

الجدول رقم (35) الحرارة الشديدة في مكان العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.11	3,26	12,2	5	41,5	17	7,3	3	39,0	16	0	0	24

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss) .

من خلال العبارة رقم (35) الحرارة الشديدة في مكان العمل، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (53,7%) الموافقون (موافق، موافق بشدة) في حين بلغت فئة الغير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) قدرت بنسبة (39%) بمتوسط حسابي (3,26) وانحراف معياري (1,11) أي أن أغلبية المبحوثين موافقون بأن الحرارة شديدة في مكان العمل وهذا راجع إلى:

- مكان العمل غير مريح وهذا بسبب درجة الحرارة المرتفعة داخل مكان العمل وهذا ما أكده أحد المبحوثين أي أن الحرارة تؤثر سلبا على حالتهم وعدم الراحة مع ضيق مكان العمل.

- عدم وجود لمكيفات لتبريد مع قلتها نظرا لكبر المؤسسة وكثرة العمال والطلبة، بالإضافة وإن وجدت تكون مخربة.

- ارتفاع درجة الحرارة يشكل خطرا على صحة العمال وبالتالي تسبب لهم التعب والارهاق داخل العمل مما يؤثر على انخفاض الأداء وتراجع دافعية العمال.

الجدول رقم (36) ظروف العمل سيئة في مكان العمل:

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
25	2	4,9	18	43,9	11	26,8	7	17,1	3	7,3	2,78

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

فيما يتعلق بالعبارة رقم (36) ظروف العمل سيئة في مكان العمل، أفادت أغلبية أفراد العينة بنسبة (48,8%) غير موافقون (غير موافق، غير موافق بشدة) في حين بلغت درجة الحياد نسبة (26,8%) بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (1,03) أي أن أغلبية المبحوثين غير موافقون بوجود ظروف سيئة للعمل وهذا راجع إلى:

- محاولة المؤسسة توفير الظروف الجيدة للعمل باعتبارها المحرك لدافعية العاملين.

- هناك تهرب من هذه الأسئلة، فالموظف إذا عمل في ظروف سيئة سيولد له شعور بالاحباط والقلق وقد يسبب له النفور من المؤسسة، ويعود هذا الشيء إلى عدم اهتمام المؤسسة براحة العمال وصحتهم، ولكنها تهتم بزيادة الأداء لهذا يجب على المؤسسة توفير ظروف جيدة لجعله يشعر بالراحة والأمان في العمل والرضا في العمل وهذا مؤشر لزيادة الأداء.

- تساهم في جعل الموظف يحب عمله ولا يتهرب منه، كما تسمح الظروف الفيزيائية الملائمة إلى التخفيف من الارهاق والتعب والملل وهذا ينعكس إيجابا على أدائهم وتجشع الموظفين وتحفزهم نحو العمل ورفع معنوياتهم.

#### مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

##### 1- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات.

أ- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: التي مفادها "عبء العمل وكفاءة العاملين داخل المؤسسة".

- العبارة (1) أكد (73,1%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) يحتاج انجاز عملك إلى وقت كبير.

- العبارة (2) أكد (68,3%) من المبحوثين (غير موافق، غير موافق بشدة) إلى الأعمال المطلوبة منك تعتبرها معقدة.

- العبارة (3) أكد (73,2%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) المهام الموكلة إليك تتناسب مع مؤهلاتك العلمية.

- العبارة (4) أكد (43,9%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) تشعر بالملل لتكرار نفس المهام.

- العبارة (5) أكد (63,5%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) يتناسب الوقت المخصص للعمل مع المهام الموكلة إليك.

- العبارة (6) أكد (61%) من المبحوثين (غير موافق، غير موافق بشدة) تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك.

- العبارة (7) أكد (48,8%) من المبحوثين (غير موافق، غير موافق بشدة) لا تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.

– العبارة (8) أكد (43,9%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) حجم العمل الذي تقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل.

– العبارة (9) أكد (78,1%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) تشعر بالتعب بعد نهاية العمل.

من خلال ما تم ذكره في النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى يمكن القول أن هناك رأي إيجابي حول عبء العمل وكفاءة العاملين داخل المؤسسة، في حين بلغ المتوسط الحسابي في الجداول (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19)، (20) الممثل للمحور الأول الفرضية الأولى قدرت ب 3,22 وانحراف معياري 0,42، وبالرجوع إلى مدى أو متوسط المرجح لاستجابة أفراد العينة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي يتأكد لنا أن العمال موافقون بوجود عبء عمل أي أن العمل يحتاج إلى وقت كبير لا نجاز المهام بالإضافة إلى شعور العامل بالملل لتكرار نفس المهام، زيادة على أن العمل يستنزف من الموظفين أوقات إضافية عن العمل وأيضا شعور العامل بالتعب نهاية العمل وهذا بسبب كثرة الأعباء داخل الوظيفة وبالتالي يمكن القول أن الفرضية تحققت.

ب – مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: التي مفادها "الاحترق الوظيفي و دافعية العاملين داخل المؤسسة".

– العبارة (10) أكد (46,4%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) أنت مسؤول عن عدة مهام وواجبات غير مرتبطة ببعضها البعض.

– العبارة (11) أكد (43,9%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) يتم اقصائك من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

– العبارة (12) أكد (43,9%) من المبحوثين (غير موافق، غير موافق بشدة) الأعمال التي تقوم بها لا تتناسب مع قدراتك وطموحاتك.

– العبارة (13) أكد (51,2%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) عدم حصولك على فرص الترقية.

– العبارة (14) أكد (46,4%) من المبحوثين (غير موافق، غير موافق بشدة) يتناسب راتبك مع حجم المهام التي تقوم بها.

– العبارة (15) أكد (43,9%) من المبحوثين (غير موافق، غير موافق بشدة) شعورك بعدم الانتماء لزملائك مكان العمل بسبب لك النفور من وظيفتك.

– العبارة (16) أكد (53,7%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) يوجد تمييز بين الموظفين في المعاملة القائمة على المصالح.

– العبارة (17) أكد (78,1%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) التوتر في علاقات العمل بين الموظفين يؤثر على روحك المعنوية.

من خلال ما تم ذكره في النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية يمكن القول أن هناك رأي إيجابي حول الاحتراق الوظيفي ودافعية العمال داخل المؤسسة حين بلغ المتوسط الحسابي في الجداول (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27) (28) الممثل للمحور الثاني الفرضية الثانية قدرت بـ 3,17 وانحراف معياري 0,48 وبالرجوع إلى مدى أو متوسط المرجح لاستجابة أفراد العينة وفق لمقياس ليكرت الخماسي يتأكد لنا أن العمال موافقون بوجود احتراق وظيفي أي أن المهام والواجبات التي يقوم بها الموظف غير مرتبطة ببعضها البعض بالإضافة إلى إقصاء العمال من اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وعدم المشاركة زيادة على هذا فإن الموظفين لا يحصلون على فرص الترقية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى وجود تمييز بين الموظفين في المعاملة، وهذا يؤدي بالعمال إلى تعرضه للاحتراق الوظيفي، ويمكن القول أن الفرضية تحققت.

ج – مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: التي مفادها "ظروف العمل غير المناسبة ورضا العاملين داخل المؤسسة".

– العبارة (18) أكد (56,1%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) مكان عملك يشعرك بعدم الراحة في العمل.

– العبارة (19) أكد (43,9%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) الأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة للقيام بأعمالك.

– العبارة (20) أكد (58,5%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) الرطوبة الشديدة مكان العمل.



العبارة (21) أكد (58,6%) من المبحوثين (غير موافق، غير موافق بشدة) يوجد ازدحام العاملين معك مكان العمل.

– العبارة (22) أكد (70,8%) من المبحوثين (غير موافق، غير موافق بشدة) تعاني من نقص الاضاءة في مكان العمل.

– العبارة (23) أكد (58,5%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) كثرة الضجيج في مكان العمل.

– العبارة (24) أكد (53,7%) من المبحوثين (موافق، موافق بشدة) الحرارة شديدة مكان العمل.

– العبارة (25) أكد (48,8%) من المبحوثين (غير موافق، غير موافق بشدة) ظروف العمل سيئة في مكان العمل.

من خلال ما ذكر في النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة يمكن القول أن هناك رأي ايجابي حول ظروف العمل ورضا العاملين داخل المؤسسة حين بلغ المتوسط الحسابي في الجدول رقم (29) (30) (31) (32) (32) (33) (34) (35) (36) الممثل للمحور الثالث الفرضية الثالثة قدرت بـ3,04 وانحراف معياري 0,53. وبالرجوع إلى مدى أو متوسط المرجع لاستجابة أفراد العينة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي يتأكد لنا أن العمال موافقون على وجود ظروف عمل سيئة أي أم مكان العمل يشعر العمال بعدم الراحة بالاضافة إلى أن الأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة للقيام بالعمل على أكمل وجه زيادة على هذا الرطوبة الشديدة في مكان العمل وكثرة الضجيج مع وجود حرارة شديدة أي عدم توفر الظروف الفيزيكية للعمال وهذا ما يؤثر على رضاهم في العمل : وبالتالي يمكن القول أن الفرضية تحققت.

## 2 – مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الجانب النظري تناولنا الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا والتي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وبالرجوع إلى الأطر سوف نستعرض مجمل نقاط التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة كما يلي:

– نقاط التشابه:

تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة المعنونة ب: "الضغوط المهنية لدى الأساتذة وأنواع السند التقدم إليهم من قبل المدرسة".

- كلا الدراستين توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك ضغوط في مكان العمل وأيضاً وجود عبء عمل وشعور الموظفين بالتعب.

- تتشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة: "مصادر الضغط المهني ومؤشراته لدى المعلمين في التعليم (ابتدائي والثانوي والمهني)" كلا الدراستين توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك مصدر ضغط عمل مفادها عبء العمل وكثافة العمل.

- تتشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة "ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي" أن كلا الدراستين توصلت إلى نتيجة مفادها أن الضغوط العديدة التي تؤثر على العامل سببها عبء العمل وتضعف من أداء العمال.

- تتشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم" كلا الدراستين توصلت إلى نتيجة مفادها أن ضغوط العمل مصادره (عبء العمل، الروتين في العمل).

- تتشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة" كلا الدراستين توصلت إلى نتيجة مفادها ضغوط العمل الداخلية ناتجة عن مجالات (عدم ملائمة الدور).

- تتشابه دراستنا الحالية والدراسة السابقة المعنونة "ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية" كلا الدراستين تشابهت في الأهداف وذلك من خلال البحث عن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

- تشابه دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة المعنونة "الضغط النفسي ومدى تأثيره على سلوك الأطباء العاملين بالمراكز الصحية" كلا الدراستين توصلت إلى نتيجة مفادها أن مصادر الضغط أو الأسباب المؤدية لضغوط العمل تتحدد في (غموض الدور، صراع الدور).

- تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة المعنونة "بـ ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين" كلا الدراستين توصلت إلى نتيجة مفادها أن مستوى الضغوط التي يتعرض لها العامل تآثر سلبا على أداءه كما أن تعدد الأدوار والمهام التي يقوم بها الموظف تؤثر سلبا على مستوى أدائه.

- تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة المعنونة "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي" استفدت من دراسته في أحد بعض المؤثرات (كعبء العمل، الاجهاد).

#### - نقاط الاختلاف:

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في صياغة الفروض.

-دراسة "كوازل جين وروابرنيكول" تختلف مع دراستنا كونها انطلقت من فرضية مفادها: مصادر الضغوط المهنية التي تتعرض إليها الأساتذة (عبء العمل، الامكانيات المادية، الوقت اللازم، العلاقات مع الزملاء).

- دراسة اللجنة النقابية الأوروبية التعليم تختلف مع دراستنا كونها انطلقت من الفرضية العامة مفادها المصادر المسببة للضغط المهني لدى الأساتذة في القطاعات الثلاث (ابتدائي، ثانوي، مهني).

- دراسة "Ribina and others" اختلف مع دراستنا من حيث النتائج المتوصل إليها وذلك بوجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، عوامل ومسببات الضغوط أثرت على الذكور أكثر من الاناث.

- دراسة عيسى ابراهيم تختلف مع دراستنا في كونها انطلق من الفرضية العامة لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين ظغوط العمل بابعاده (عبء العمل، الأجور والمكافآت) وأداء العمال، بالإضافة إلى أنها اختلفت في النتائج المتوصل إليها وذلك لعدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العمال من جهة أخرى وبناء على هذا يتم قبول الفرضية العدمية الأولى والثالثة.

- دراسة عبد القادر سعيد بنات اختلفت مع دراستنا في النتائج المتوصل إليها وذلك بتعرض الموظفين لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات (النمو والتقدم المهني، الأمان الوظيفي، تقييم الأداء، الهيكل

التنظيمي)، يتعرض الموظفون لضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية، الثقافية، الاقتصادية)

- دراسة عبد اللطيف مصلح محمد غايض اختلفت مع دراستنا في كونها انطلقت من الفرضية العامة مدى قدرة منظمات الأعمال عموما والشركة اليمنية للغاز خصوصا على تقليل ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين وضبط مستواها بشكل يجعلها تساعد في تحسين الأداء الوظيفي بدلا من انخفاضه، بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها وذلك بعدم وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة.

- دراسة سعاد مخلوف اختلفت مع دراستنا في كونها انطلقت من الفرضية العامة: انعكاسات الضغوط النفسية السلبية على سلوك الأطباء.

دراسة صبرية مانع اختلفت مع دراستنا في كونها انطلقت من الفرضية العامة: مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين.

- دراسة جمال كعبار اختلفت مع دراستنا في كونها انطلقت من الفرضية العامة: هناك علاقة بين مصادر الاجهاد (عبء العمل وطبيعة العمل) والولاء التنظيمي (التطابق الرغبة في الاستمرار) لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى المليية بولاية جيجل. كما اختلفت في النتائج المتوصل إليها: وجود علاقة ضعيفة وعكسية بين متغيري الدراسة (عبء العمل، طبيعة العمل) وعلاقتها بالولاء التنظيمي وذلك بتطبيق معامل الارتباط الكلي (0,23-) وهو معامل ارتباط عكسي سالب أي كلما كان عبء العمل مرتفعا نقص الولاء التنظيمي والعلاقة ضعيفة بينهما.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

من خلال النظريات التي تم عرضها والتي تطرقنا لها سابقا في الفصول النظرية، وعلى اختلاف التيارات الفكرية في نظرتها لموضوع ضغوط العمل والأداء الوظيفي نسعى في هذا العنصر لمناقشة نتائج البحث الحالي في ضوء التراث النظري.

#### أ - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الكلاسيكية:

في محاولتنا مناقشة نتائج دراستنا مع ما تم التوصل إليه من دراسة "تايلور" التي أصبحت تراث نظري ومدخل تنظيمي يعتمد عليه في جميع الدراسات التنظيمية والإدارية والاجتماعية.

اختلفت دراستنا عن دراسة تايلور وذلك من خلال طبيعة التنظيمات السائدة في عصر تايلور والتي تتميز بالبيئة المغلقة في حين جاءت دراستنا في بيئة تنظيمية مفتوحة تتأثر بالمتغيرات الخارجية كما أن دراستنا جاءت ضمن بيئة متغيرة من حيث الزمان والمكان ومن حيث طبيعة التنظيم والعلاقات السائدة داخل المؤسسة .

وتتشابه دراستنا مع دراسة "تايلور" وذلك من خلال "تدهور الأداء" لكن هناك اختلافا يكمن في أن تايلور عالج مشكلة الأداء من ناحية الانتاج في حين دراستنا عالجت مشكلة ادارية، بحيث افترضنا أن سبب انخفاض الأداء راجع إلى ضغوط العمل الذي يعاني منه الموظفين داخل القطاع الخدماتي، أي أن سبب تدهور الأداء يعود إلى الأعباء الكثيرة الملقاة على عاتق العمال، بالإضافة إلى الروتين داخل العمل زيادة على هذا سوء ظروف العمل، ولزيادة الأداء اقترح "تايلور" ضرورة التركيز على جودة المدخلات من الموارد البشرية وتدريبها، وهذا ما لم نجده المؤسسة (مكان الدراسة) أما الاقتراح الثاني "لتايلور" تقسيم العمل وهذا أيضا غير متوفر داخل ميدان دراستنا وذلك بسبب التداخل في الوظائف صراع الدور غموض الدور نتيجة التوظيف العشوائي هذا كله يؤثر سلبا على أداء العاملين داخل المؤسسة. كما ركز تايلور على دراسة الحركة والزمن .وهذا ما يصب تطبيقه داخل المؤسسات الادارية ذات الطبيعة الغير انتاجية.

أما لنسبة لنظرية التقسيم الاداري لـ "هنري فايول" فنتيجة الدراسة التي توصلنا إليها بعيدة كل البعد عن نظرية فايول وذلك من خلال التخلف الاداري بالنسبة لظهور هذه النظرية وجودة التخطيط تمس جودة المدخلات من الموارد البشرية وهذا ما لم نجده في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

اختلفت دراستنا الحالية مع دراسة "هنري فايول" في مبدأ العدالة ومبدأ المكافأة وذلك من خلال توزيع الحوافز على العاملين بما تتناسب والجهد الذي يبذلونه، وهذا ما اختلف مع النتيجة التي توصلت لها دراستنا فأغلبية العمال يبذلون جهد كبير نتيجة أعباء العمل ولا يحصلون على حوافز .

غياب التنسيق وهذا ما أكدته نتائج المقابلة وذلك بقيام العامل بعدة مهام لا تتناسب مع بعضها البعض.

غياب العدالة من قبل المسؤولين والتميز في الاجراءات الانضباطية وهذا ما يؤثر على أداء الموظفين.

في حين نجد "ماكس فيبر" من خلال نظرية البيروقراطية وضع مجموعة من القواعد والمبادئ الرشيدة المنظمة لاجراءات العمل التي تتضمن حق العامل داخل العمل، بعيدا عن أي تحيز أو محاباة لتحقيق العدالة لكن رغم هذه القواعد الرشيدة إلا أن العامل داخل التنظيم البيروقراطي يشعر بالروتين نتيجة بقائه في نفس الوظيفة، الرشد والعقلانية والصرامة في القرارات التي تخص العامل هذا كله توصلنا إليه في نتائج دراستنا أي أن ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء نتيجة الروتين داخل العمل وتكرار نفس المهام أي أن أغلبية العمال يقرون بعدم اقتناعهم وعلى ثقة بأن الادارة تمارس على العمال ضغوط تأثر على أدائهم.

كما اختلفت دراستنا مع دراسة ما كس فيبر في مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وهذا ما لم نلاحظه من خلال النتائج المتوصل إليها وذلك من خلال قيام العمال بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم العملية وأيضا الزيادة في المهام وهذا ما نلمسه من خلال نتائج الفرضيات التي كانت بها نظرة العاملين ايجابية اتجاه أسئلة الاستمارة.

#### ب - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات النيوكلاسيكية:

بدأت دراسة "التون مايو" في التشكيك في مقولة أن الكفاءة الانتاجية تتحدد بالعوامل المادية للعمل وهذا لكون أن نظرية "تايلور" لم تستطع حل مشكلة الأداء الوظيفي بحيث أثبت "التون مايو" أن العوامل المادية كالأجر ليس وحده العامل المؤثر في زيادة الانتاجية للعاملين، بل هناك عوامل معنوية وأخرى تتعلق بالعلاقات الانسانية بين العاملين، وزيادة الاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية والمعنوية وهذا الأمر الذي لم نتوصل إليه في دراستنا فالعمال داخل المؤسسة لا توفر لهم الحاجات والرغبات الانسانية التي تشعرهم بمكانتهم وانتمائهم بالاضافة إلى عدم مراعاة ظروفهم الخاصة في العمل إلى جانب عدم حصولهم على حوافز مادية ومعنوية بما يتناسب مع أدائهم الوظيفي، فالعامل في هذه الحالة سيكون في حالة ضغط نفسي داخل الوظيفة التي يشغلها أي الفرد العامل يصبح كآلة كما قال عنه "تايلور" فالمؤسسة تحاول اشباع حاجاتها دون اشباع حاجة أفرادها.

كما اختلفت دراستنا مع دراسة "التون مايو" في مبدأ المشاركة بحيث لاحظنا أن العمال لا تتيح لهم المشاركة في القرارات داخل المؤسسة والاقصاء التام للعامل.

في مقابل ذلك نجد نظرية الحاجات لـ "ابراهيم ماسلو" التي ركزت على ضرورة اشباع الحاجات للعاملين كونها الدافع لسلوكه ومختلف ردود الفعل الأمر الذي لم تتوصل إليه دراستنا وذلك بعدم حصول العامل على حوافز مادية ومعنوية بالإضافة إلى زيادة أعباءه بما لا يتناسب وقدراته العقلية فالعامل داخل المؤسسة يعاني من كثرة المهام دون تالزيادة في الأجر واشباع دوافعه المادية بالدرجة الأولى والمعنوية بالدرجة الثانية.

#### ج - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الحديثة:

أما بالنسبة لنظرية اليابانية التي قدمت فلسفة جديدة في الإدارة تقوم على الاهتمام بالعنصر البشري وذلك بتهيئة أجواء العمل الملائمة، وهذا يعود إلى طبيعة المجتمع الياباني الذي يتم بالتعاون بين جميع أفرادها، فالعمال داخل المنظمة تكون بينهم روابط المصالح المشتركة وهذا ما يحقق أهداف المنظمة ككل نظرا لسيادة علاقات التعاون فيما بينهم مما يولد الدافع لبذل جهد أكبر داخل العمل وهذا ما يولد الانتماء للمؤسسة وهذا ما لم يتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى عدم وجود علاقات تعاون بين العمال، فالعامل يبذل أقصى جهده وطاقته لاتمام عمله دون قيام عامل آخر بالمساندة معه أي غياب روح الفريق وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

في نفس السياق أشارت نظرية "فيكتور فروم" بأن أفعال الافراد سوف تتبعه نتيجة معينة ورضاهم الوظيفي يرتبط بما يحيطون عليه مقارنة بجهدهم الذي يبذلونه، إذن النظرية تركز على افتراض ضرورة عدم وجود ضغوط عمل يتوقع الفرد من وراء الحصول على نواتج تشبع حاجاته، فيتحقق التكافؤ بين مردود العامل والعائد يتوقف على مدى ودقة وموضوعية المؤسسة على التحسين من ظروف العامل بها، وهذا ما لم تتوصل إليه دراستنا وبالتالي فتوقعات العامل لا تتناسب مع ما يبذلونه من جهد في العمل بحيث لا يوجد تكافؤ بين الجهد المبذول والاشباع الذي توقعه من اشباعات مادية ومعنوية، الأمر الذي يزيد من أدائهم في العمل.

#### 4 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا بالمؤسسة وتحقق الفرضيات الفرعية يتضح لنا أنه توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي وهذا لكون أن المؤسسة لها مهام كثيرة ومعقدة، بحيث هناك تكرار نفس المهام وعدم وضوحها وعدم حصول العامل على أوقات راحة وشعور العامل

بالتعب بعد نهاية العمل، ووجود تمييز بين العمال على أساس المصالح، وهذا ما نلاحظه من خلال الجداول رقم (16) (18) (29)، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالضغط في العمل وانخفاض في الأداء وهذا ما يؤكد صدق الفرضية العامة.

#### التوصيات والاقتراحات:

- بناء على النتائج التي تمخضت عن البحث الميداني فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن الأخذ بها وهي كالتالي:
- ضرورة تشجيع الموظفين ماديا ومعنويا، وتوسيع الأنشطة الترفيهية قصد زيادة القدرة على استرجاع الطاقة وهذا يتدعم بمنح العلاوات لمستحقيها بمراعاة الجهد المبذول .
  - يجب خفض مستوى الضغوط على العاملين وذلك بتعريفهم بأساليب ذاتية أو الاعتماد على أساليب تنظيمية تستخدمها المؤسسة كالطريقة اليابانية.



- توفير قدر مناسب من الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات عن طريق محاولة اشراكهم في اتخاذ القرار.
- إعادة تحليل وتوصيف وتصنيف وترتيب عملية العمل بما يكفل عدالة الاستحقاقات المالية والمعنوية.
- القيام بدورات تدريبية للعاملين مع محاولة تخفيف العبء على الإداريين بإعطاء تعليمات لتخفيض ساعات العمل.
- الاهتمام بالعامل على زيادة فرص الترقية وذلك عن طريق توسيع المسار الوظيفي وزيادة الدرجات الوظيفية على أن تكون الترقية مبنية على الكفاءة وليس الشواغر.
- إثراء وإغناء الأعمال التي تؤديها الموظفين من خلال تنوعها والتقليل من الأعمال الروتينية التي يؤديها وتحسين الوضع الوظيفي لهم، لأن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالتحدي والمتعة في العمل وتقليل من الملل والاكنتاب الناتج عن تكرار نفس الأعمال.
- توزيع الأعمال بين الموظفين بشكل متزن وعادل حتى يتم الاستفادة من جميع القدرات الموجودة حيث أن هناك بعض الموظفين غير مستغلة قدراتهم والبعض الآخر يتعرض لضغوط عمل زائدة.
- تفعيل مقولة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم الدراسية وميولهم مما يزيد من قبول العمل والابداع في الأداء وعدم تكليفهم بأعمال تفوق قدراتهم ما يسبب لهم ضغوط عمل.

#### مقترحات لبحوث مستقبلية:

- ضرورة اجراء أكثر من دراسة للبحث عن علاقة ضغوط العمل لدى الموظفين بمتغيرات أخرى.
- مقارنة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في القطاعين العام والخاص وتحديد العوامل المؤثر في كل منهما.
- محاولة اجراء مقارنة بين ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة بما لها من أهمية على رضا العاملين.
- محاولة التعرف على طبيعة الضغوط بين الذكور والاناث في المؤسسات الخدمائية.

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الخدمائية ، حاولنا إعطاء صورة واقعية عن علاقة ضغوط العمل والأداء الوظيفي للموظفين حيث اعتمدنا على بعض الوسائل كالمقابلة مع بعض الموظفين في الكلية.

من خلال عرض وتحليل اجابات المبحوثين وجدنا أنه توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، أما فيما يخص الفرضيات فوجدنا أن الفرضية الأولى مقبولة أي أن عبء العمل يؤدي إلى التقليل من كفاءة العاملين داخل المؤسسة وأيضا بالنسبة للفرضية الثانية فهي محققة أي أن الاحتراق

الوظيفي يؤدي إلى تراجع دافعية العاملين داخل المؤسسة وهذا أيضا بالنسبة للفرضية الثالثة فهي محققة وذلك بأن ظروف العمل الغير مناسبة تؤدي إلى انخفاض رضا العاملين داخل المؤسسة.

خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في "ضغوط العمل والأداء الوظيفي" داخل المؤسسة - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - وقد اتبعت هذه الدراسة منهجية علمية، تم فيها صياغة الاشكالية ووضع مجموعة من الفرضيات ولتأكد من صدق هذه الفرضيات اتبعنا مجموعة من الاجراءات المنهجية اللازمة في كل بحث ميداني كالاستمارة والمقابلة وغيرها.

وقد توصلنا إلى نتائج أكدت لنا صدق هذه الفرضيات التي تحققت بشكل، الأمر الذي وضح لنا أن ضغوط العمل ناتجة عن الظروف البيئية داخل المؤسسة مع إحساس الاداريين بالروتين وكثرة المهام والأدوار الملقاة على عاتق العمال مع تدني الأجور وهذا يؤثر على رضا العامل وتراجع دافعيته في العمل.

وبالرغم من النتائج المتوصل إليها إلا أن هذه الدراسة "ضغوط العمل الأداء الوظيفي" داخل المؤسسة الخدمائية يمكن أن يكون بداية الدراسات جديدة وزيادة البحث في مثل هذه المواضيع فنتائج دراستنا الحالية ستكون منطلق لدراسات أخرى جديدة وهذا لاهمية موضوع دراستنا خاصة في المؤسسات الخدمائية.

# قائمة المراجع

1 - الكتب:

- 1- أبو السعود محمد أحمد: الاتجاهات لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2004.
- 2- أبو حمد آل علي رضا صاحب وكاظم الموسوي سنان: الادارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 3- أبو قحف عبد السلام: محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطباعة والنشر، د ط، لبنان، 2011.
- 4- أحمد عبد اللطيف رشا: تنمية المنظمات الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2007.
- 5- أحمد فتحي دياب عواد: السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 6- اسماعيل بلال محمد: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2008.
- 7- اسماعيل بلال محمد: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2005.
- 8- أنور سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2004.
- 9- البطش محمد وليد، أبو زينة فريد كامل: مناهج البحث العلمي تعميم البحث والتحليل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 10- بن نوار صالح: الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والترجمة، جامعة منتوري، ط1، قسنطينة، 2006.
- 11- بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث، ط1، الجزائر، 2006.

## قائمة المراجع

- 12-تومي السبلي عمر محمد: علم النفس الصناعي، الدار العربية للكتاب، ط1، طرابلس، 1988.
- 13-توهامي ابراهيم وآخرون: قضايا سوسيو- تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، د س.
- 14-ثابت زهير: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001.
- 15-جاد الرب سيد محمد: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، ط1، الاسكندرية، 2005.
- 16-جاد عبد الوهاب أحمد: السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003.
- 17-جاكسون جون وآخرون: نظرية التنظيم(منظور كلي للادارة)، ترجمة: زروق خالد، معهد الادارة العامة، ط1، الرياض، 1988.
- 18-جبر العتيبي صبحي: تطور الفكر والأساليب في الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 19-جلدة سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الادارية والحديثة، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2008.
- 20-جوزيف إلياس ، المجاني المصور، دار المجاني، ط1، لبنان، 2000.
- 21-جيرالد برت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريف الرفاعي محمد رفاعي، اسماعيل بيرني، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، 2004.
- 22-حامد أحمد بدر: السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، القاهرة، د س.
- 23-حامد خالد: منهج البحث العلمي، دار ريحانة، ط1، الجزائر ، 2003.
- 24-حجيم الطائي يوسف وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر، ط1، عمان، 2006.



## قائمة المراجع

- 25- حريم حسين: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2003.
- 26- حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
- 27- حريم حسين: مبادئ الادارة الحديثة في (النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 28- حسن الشماع خليل محمد وكاظم حمود خضير: نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، د س.
- 29- الحسن محمد احسان: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل ، ط1، عمان، 2003.
- 30- حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 31- حضر أحمد عاشور: السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2005.
- 32- حمدي رضا هاشم: تنمية وبناء نظم إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 33- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1997.
- 34- حنفي علي: الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث، ط1، الجزائر، 2008.
- 35- خضير الكبيسي عامر: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005.
- 36- داداي عدون ناصر: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2003.
- 37- دوقان عبيدات وأخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.

## قائمة المراجع

- 38-ديري محمد زاهد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
- 39-راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2005.
- 40-راوية محمد حسين: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 1999.
- 41-ربابعة علي محمد: إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الادارية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 42-زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، ط1، الجزائر، 2004.
- 43-الزعيبي محمد بلال، الطلاحفة عباس: النظام الاحصائي spss فهم وتحليل البيانات الاحصائية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2012.
- 44-زويلف مهدي وعمر العضالية علي محمد: إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر، ط1، عمان، 1996.
- 45-سبعون سعيد، جراي حفصة: دليل المنهج في اعداد مذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- 46-السعيد عمر وآخرون: مبادئ الادارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 47-سعيد محمد سلطان أنور: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، ط1، الاسكندرية، 2003.
- 48-السكرانة خلف بلال: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 49-سليمان شحاتة، سليمان أحمد: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الاسكندرية للكتاب، ط1، الاسكندرية، 2005.
- 50-السيد ناجي عبده: الرقابة علي الأداء من الناحية العلمية والعملية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1979.

## قائمة المراجع

- 51- صابر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، ط1، الأردن، 2003.
- 52- صالح بن حبتور عبد العزيز: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 53- صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2003.
- 54- الصرفي محمد: السلوك الإداري العلاقات الانسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة، ط1، الاسكندرية، 2007.
- 55- طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترننت، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2007.
- 56- طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترننت، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2007.
- 57- عباس أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2011.
- 58- عبد الانبي محمد علاء الدين: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 59- عبد الباقي زيدان: قواعد البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، ط2، د ب، 1974.
- 60- عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2002.
- 61- عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2004.
- 62- عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، ط1، الاسكندرية، 2005.
- 63- عبد الرحمان توفيق: المدير في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، مصر، 1994.

## قائمة المراجع

- 64- عبد الرحمان توفيق: منهج المهارات الاشرافية في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 2006.
- 65- عبد المطالب عامر سامح: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 66- عبد المقصود عبد الوهاب أماني: الكفاءة الاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة، مكتبة أنجلو المصرية، جامعة القاهرة، ط1، مصر، 2008.
- 67- عداي الحسيني وفلاح حسن: الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006.
- 68- عرياني ابراهيم: اقتصاد المؤسسة، ديوات المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1996.
- 69- العطية ماجدة: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 70- عكاشة عبد المنان: دع القلق وعش سعيدا، دار الحضارة، ط1، الجزائر، 2000.
- 71- عوض عامر: السلوك التنظيمي، دار أسامة، ط1، عمان، 2008.
- 72- عياصرة معن محمود وبن أحمد مروان محمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 73- الغامدي ضيف الله ، حامد بن أحمد: فاعلية العلاج المعرفي السلوكي في معالجة بعض اضطرابات القلق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2013.
- 74- فاروق عبد فليته، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 75- فونتا ناديفيد: ترجمة الفرمانى علي: القادة الجدد، تحويل فن القيادة الادارية إلى علم النتائج، دار المريخ، ط1، الرياض، 2007.

## قائمة المراجع

- 76-قاسمي ناصر: دليل المصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
- 77-كاظم خضير حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 78-الكتيبي علي محسن: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د دار نشر، د ط، د ب، 2005.
- 79-كعباش رابح: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط1، الجزائر، 2006.
- 80-اللوزي موسى: التنظيم واجراءات العمل: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 81-ليثيم ناجي وبواب رضوان: قضايا سوسيو تنظيمية، الساطع للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2013.
- 82-ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2004.
- 83-ماهر أحمد: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2003.
- 84-ماهر أحمد: المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2007.
- 85-ماهر أحمد: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2005.
- 86-المبييضين محمد صفوان، بن شافي الأكلبي عائض: تحليل الوظائف وتعميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 87-المحاسنة محمد ابراهيم: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 88-محمد الصوص نداء: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، د س.

## قائمة المراجع

- 89-محمد عباس سهيلة وحسين علي علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007.
- 90-محمد عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 91-محمد عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الانساني في منظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001.
- 92-محمد عبد الرحمان عبد الله: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999.
- 93-محمد علام اعتماد واسماعيل حلمي بلال: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، القاهرة، 2013.
- 94-محمد منصور علي: مبادئ الادارة (الأسس ومفاهيم) مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2004.
- 95-محمود هاشم زكي: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، د س.
- 96-مسعداوي نبيل: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013.
- 97-مسعداوي يوسف: أساليب في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013.
- 98-المغربي كمال محمد: أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، د س.
- 99-المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ضغوط وصراعات العمل، جامعة الدول العربية، ط 1، الشارقة، د س.
- 100-منير عبودي زيد: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

## قائمة المراجع

101- مؤيد سعيد ، حرموش صالح عادل: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، ط1، عمان، 2006.

102- مؤيد سعيد سالم د: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار اثناء للنشر، ط1، عمان، 2009.

103- نايف علوان قاسم ورمضان أحمد نجوي: إدارة الوقت مفاهيم - عمليات- تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

104- الهاشمي لو كيا: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، د ب، د س.

105- واضح رشيد: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، ط1، الجزائر، 2003.

106- وصفي عقيلي عمر: إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.

### 2- المجالات:

1- أبو أنور حسين سحراء: قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36، 2013.

2- الأحسن حمزة: مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة مولود معوي بتي زي وزو، العدد (188،215)، الجزائر، 2015.

3- محمد عايض عبد اللطيف: مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، العدد 38، اليمن، 2013.

4- زهير الصباغ: ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، مجلد 15، العدد 1، عمان 1981.

5- عاشور خديجة: ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الانسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

## قائمة المراجع

- 6-بن زاف جميلة: العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح، 2015.
- 7-شعبان مذکور فوزي: ندوة ضغوط العمل والصراعات ورشة عمل التعامل مع ضغوط العمل، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006.
- 3 - الرسائل والأطروحات الجامعية:
- 1-ابراهيم المعشر عيسى: أثر ضغوط العمل على الأداء والوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعماء، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
- 2-بسمة خميسي: ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2015.
- 3-بجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2007.
- 4-بنونة علي: العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خضير، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016.
- 5-الجعبوي عنان: دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 6-جلال الدين بوعطيط: الانصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الجزائر، 2009.
- 7-خوجة مليكة شارف: مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي) مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم النفس المدرسي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2010.



## قائمة المراجع

- 8- سعيد بنات عبد القادر: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
- 9- شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.
- 10- صلاح الدين أبو العلا محمد: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في وزارة الداخلية في قطاع غزة، 2009.
- 11- عبد الرزاق أبو شرخ نادر حامد: تقييم أثر الحوافز على المستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، بغزة، فلسطين، 2010.
- 12- عبد الله علي: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1988.
- 13- عبد المحسن الملحم وأليم: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 14- عسكر سمير: متغيرات ضغط العمل، دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصاريف بدولة الامارات العربية المتحدة، الادارة العامة الرياض، معهد الادارة العامة، العدد 60، 1988.
- 15- عيان أبو مسعود سماهر مسلم: ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الاداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة- أسبابها وكيفية علاجها، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2010.
- 16- كعبار جمال: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010.
- 17- محمد أبو حطب موسى: فاعلية نظام تقييم الأداء، وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

## قائمة المراجع

---

- 18-محمد التويم نايف: مستويات الضغوط وسبل معالجتها في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 19-مخلف سعاد: الضغط النفسي ومدى تأثيره على سلوك الأطباء العاملين بالمراكز الصحية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري، المسيلة، 2006.
- 4- القواميس:
- 1-بن هادية علي وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 1979.
- 2-زكي بدوي أحمد: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 1986.
- 3-شريف يونس طارق: معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
- 4-الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، 2003.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بعنوان

علاقة ضغوط العمل و الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل.

الأستاذ المشرف:

- بوجردة ياسين.

إعداد الطالبين:

بخبخ شفيقة.

رقايق يزيذة.

ملاحظة: هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. للإجابة ضع علامة (x) في المكان المناسب.

السنة الجامعية: 2018/2017

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

من 20 إلى أقل من 30 سنة  من 31 إلى 41

من 42 إلى 52  أكثر من 52

3. المستوى العلمي:

ابتدائي  أساسي  ثانوي  جامعي

4. الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق

5. أصول الإقامة:

ريف  مدينة

6. عدد سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

7. الراتب الشهري:

أقل من 20000 دج  من 20000 إلى 40000 دج  أكثر من 40000

## المحور الثاني: عبء العمل وكفاءة العاملين:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يحتاج إنجاز عملك إلى وقت كبير					
02	الأعمال المطلوبة منك تعتبرها معقدة					
03	المهام الموكلة إليك تتناسب مع مؤهلاتك العلمية					
04	تشعر بالملل لتكرار نفس المهام					

					05	يتناسب الوقت المخصص للعمل مع المهام الموكلة إليك
					06	تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك
					07	لا تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام
					08	حجم العمل الذي تقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل
					09	تشعر بالتعب بعد نهاية العمل

**المحور الثالث: الإحتراق الوظيفي ودافعية العاملين.**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	أنت مسؤول عن عدة مهام وواجبات غير مرتبطة ببعضها البعض					
11	يتم إقصائك من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
12	الأعمال التي تقوم بها لا تتناسب مع قدراتك وطموحاتك					
13	عدم حصولك على فرص الترقية					
14	يتناسب راتبك مع حجم المهام التي تقوم بها					
15	شعورك بعدم الانتماء لزملائك مكان العمل يسبب لك النفور من وظيفتك					
16	يوجد تمييز بين الموظفين في المعاملة القائمة على المصالح					
17	التوتر في علاقات العمل بين الموظفين يؤثر على روحك المعنوية					

المحور الرابع: ظروف العمل ورضا العاملين.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					مكان عملك يشعرك بعدم الراحة في العمل	18
					والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة للقيام بأعمالك	19
					الرطوبة الشديدة مكان العمل	20
					يوجد ازدحام العاملين في مكان العمل	21
					تعاني من نقص الإضاءة في مكان العمل	22
					كثرة الضجيج في مكان العمل	23
					الحرارة الشديدة في مكان العمل	24
					ظروف العمل سيئة في مكان العمل	25

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	46,3	46,3	46,3
	أنثى	22	53,7	53,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30 سنة	4	9,8	9,8	9,8
	من 31 الى 41 سنة	31	75,6	75,6	85,4
	من 42 الى 52 سنة	4	9,8	9,8	95,1
	الكثير من 52 سنة	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	12	29,3	29,3	29,3
	جامعي	29	70,7	70,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الحالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	24	58,5	58,5	58,5
	متزوج	16	39,0	39,0	97,6
	مطلق	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الإقامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ريف	14	34,1	34,1	34,1
	مدينة	27	65,9	65,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	12,2	12,2	12,2
	من 5 الى 10 سنوات	24	58,5	58,5	70,7
	اكثر من 10 سنوات	12	29,3	29,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الراتب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 20000 دج	6	14,6	14,6	14,6
	من 20000 الى 40000 دج	28	68,3	68,3	82,9
	اكثر من 40000 دج	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	



**VAR00001**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	14,6	14,6	14,6
	محايد	5	12,2	12,2	26,8
	موافق	24	58,5	58,5	85,4
	موافق بشدة	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00002**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	25	61,0	61,0	68,3
	محايد	5	12,2	12,2	80,5
	موافق	7	17,1	17,1	97,6
	موافق بشدة	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00003**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	4	9,8	9,8	17,1
	محايد	4	9,8	9,8	26,8
	موافق	25	61,0	61,0	87,8
	موافق بشدة	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00004**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	22,0	22,0	22,0
	محايد	14	34,1	34,1	56,1
	موافق	13	31,7	31,7	87,8
	موافق بشدة	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00005**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	12,2	12,2	12,2
	محايد	10	24,4	24,4	36,6
	موافق	22	53,7	53,7	90,2
	موافق بشدة	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00006**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	12,2	12,2	12,2
	غير موافق	20	48,8	48,8	61,0
	محايد	8	19,5	19,5	80,5
	موافق	6	14,6	14,6	95,1
	موافق بشدة	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00007**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	4,9	4,9	4,9
غير موافق	18	43,9	43,9	48,8
محايد	12	29,3	29,3	78,0
موافق	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VAR00008**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
غير موافق	13	31,7	31,7	34,1
محايد	9	22,0	22,0	56,1
موافق	15	36,6	36,6	92,7
موافق بشدة	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VAR00009**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7,3	7,3	7,3
محايد	6	14,6	14,6	22,0
موافق	23	56,1	56,1	78,0
موافق بشدة	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VAR00010**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	9,8	9,8	9,8
غير موافق	12	29,3	29,3	39,0
محايد	6	14,6	14,6	53,7
موافق	17	41,5	41,5	95,1
موافق بشدة	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VAR00011**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
غير موافق	10	24,4	24,4	26,8
محايد	12	29,3	29,3	56,1
موافق	14	34,1	34,1	90,2
موافق بشدة	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VAR00012**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	7,3	7,3	7,3
غير موافق	15	36,6	36,6	43,9
محايد	7	17,1	17,1	61,0
موافق	11	26,8	26,8	87,8
موافق بشدة	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VAR00013**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
غير موافق	14	34,1	34,1	36,6
محايد	5	12,2	12,2	48,8
موافق	14	34,1	34,1	82,9
موافق بشدة	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VAR00014**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	9	22,0	22,0	22,0
غير موافق	10	24,4	24,4	46,3
محايد	10	24,4	24,4	70,7
موافق	11	26,8	26,8	97,6
موافق بشدة	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VAR00015**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
غير موافق	17	41,5	41,5	43,9
محايد	9	22,0	22,0	65,9
موافق	12	29,3	29,3	95,1
موافق بشدة	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VAR00016**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	4,9	4,9	4,9
غير موافق	8	19,5	19,5	24,4
محايد	9	22,0	22,0	46,3
موافق	15	36,6	36,6	82,9
موافق بشدة	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VAR00017**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	5	12,2	12,2	14,6
	محايد	3	7,3	7,3	22,0
	موافق	22	53,7	53,7	75,6
	موافق بشدة	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00018**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	10	24,4	24,4	29,3
	محايد	6	14,6	14,6	43,9
	موافق	20	48,8	48,8	92,7
	موافق بشدة	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00019**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	12	29,3	29,3	36,6
	محايد	8	19,5	19,5	56,1
	موافق	14	34,1	34,1	90,2
	موافق بشدة	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00020**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	12	29,3	29,3	31,7
	محايد	4	9,8	9,8	41,5
	موافق	19	46,3	46,3	87,8
	موافق بشدة	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00021**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	22	53,7	53,7	58,5
	محايد	9	22,0	22,0	80,5
	موافق	4	9,8	9,8	90,2
	موافق بشدة	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**VAR00022**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,8	9,8	9,8
	غير موافق	25	61,0	61,0	70,7
	محايد	3	7,3	7,3	78,0
	موافق	8	19,5	19,5	97,6
	موافق بشدة	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

#### VAR00023

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	14	34,1	34,1	36,6
	محايد	2	4,9	4,9	41,5
	موافق	13	31,7	31,7	73,2
	موافق بشدة	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

#### VAR00024

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	39,0	39,0	39,0
	محايد	3	7,3	7,3	46,3
	موافق	17	41,5	41,5	87,8
	موافق بشدة	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

#### VAR00025

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	18	43,9	43,9	48,8
	محايد	11	26,8	26,8	75,6
	موافق	7	17,1	17,1	92,7
	موافق بشدة	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
المقياس 1	41	3,1512	,34624
عبء_العمل	41	3,2249	,42636
الاحترق	41	3,1738	,48644
ظروف_العمل	41	3,0457	,53309
VAR00001	41	3,7317	,89511
VAR00002	41	2,4634	,95125
VAR00003	41	3,6098	1,06953
VAR00004	41	3,3415	,96462
VAR00005	41	3,6098	,83301
VAR00006	41	2,5122	1,05171
VAR00007	41	2,6829	,87861
VAR00008	41	3,1463	1,03829
VAR00009	41	3,9268	,81824
VAR00010	41	3,0244	1,15082
VAR00011	41	3,2439	1,01933
VAR00012	41	3,0000	1,20416
VAR00013	41	3,2927	1,18836
VAR00014	41	2,6341	1,17805
VAR00015	41	2,9268	1,00971
VAR00016	41	3,4146	1,13964
VAR00017	41	3,8537	1,01393
VAR00018	41	3,2927	1,07805
VAR00019	41	3,0976	1,15769
VAR00020	41	3,3659	1,11257
VAR00021	41	2,6585	1,06324
VAR00022	41	2,4390	1,00122
VAR00023	41	3,4634	1,28642
VAR00024	41	3,2683	1,11858
VAR00025	41	2,7805	1,03712
N valide (liste)	41		

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	25

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,506	9

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	8

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	8

**Corrélations**

		المقياس	عبء العمل	الاحتراق الوظيفي	ظروف العمل
المقياس	Corrélation de Pearson	1	,705	,851	,847
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41
عبء العمل	Corrélation de Pearson	,705	1	,457	,375
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,016
	N	41	41	41	41
الاحتراق الوظيفي	Corrélation de Pearson	,851	,457	1	,574
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,000
	N	41	41	41	41
ظروف العمل	Corrélation de Pearson	,847	,375	,574	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	
	N	41	41	41	41

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى إداريين المؤسسة الخدمائية -دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية-.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟

والذي حاولنا الاجابة عليه من خلال الفرضيات التالية:

- يؤدي عبء العمل إلى التقليل من كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

- يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى تراجع دافعية العاملين داخل المؤسسة.

- تؤدي ظروف العمل غير المناسبة إلى انخفاض رضا العاملين داخل المؤسسة.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وتم جمع المعطيات الميدانية بواسطة استمارة كأداة بحث، أما عينة الدراسة فتكونت من 41 اداري بطريقة العينة القصدية، كما استخدمت في جمع البيانات أدوات البحث العلمي، الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، وذلك لتحليل وتفسير النتائج، بالإضافة إلى اعتماد أسلوب التحليل الكمي والكيفي وكذلك استخدم برنامج spss.



## Rrésumé

Cette étude vise à identifier la nature qui existe entre les pressions et la performance professionnelles chez les gestionnaires de l'Enterprise du service public.

- Etude pratique au sien de la faculté des sciences humains et sociales-le point du départ de cette étude est une tentative de répondre à la problématique principale suivante :

Quelle est la nature qui existe entre les pressions du travail et le rendement professionnel au sein de l'entreprise ?

- Nous avons tenté d'y répondre à partir des hypothèse suivants :

1- La charge du travail réduit la compétence des employés au sein de l'organisation.

2- La combustion fonctionnelle réduit la motivation des employés au sein de l'organisation.

3- Les conditions du travail inadéquates entraînent une réduction de la satisfaction des employés au sein de l'organisation.

Cette étude se base sur l'approche descriptive qui permet d'utiliser des moyens de recherche scientifique afin de collecter des données qui nous facilitent la réalisation du travail en question comme : le formulaire, l'entretien, l'observation, les documents pour analyser et interpréter les résultats.

Cette étude englobe 41 administrateurs comme échantillon de recherche en usant de l'approche intentionnelle.

De plus, l'utilisation de la méthodologie d'analyse qualitative et qualitative ainsi l'utilisation du programme SPSS .