

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع والديمغرافيا

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالب: ياسين خاخة

الموضوع:

تأثير ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي

—دراسة ميدانية ببلدية أنقوسة ورقلة —

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح	أستاذ مساعد —أ—	مازن الحوش
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح	أستاذ محاضر قسم —أ—	قودة عزيز
مناقشا		أستاذ التعليم العالي	حمداوي عمر

السنة الجامعية: 2020-2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأهداء

بعد توفيق من الله عز وجل وعمون منه والحمد لله على ذلك،

إلى روح والدي الطاهرة "أبي العزيز" رحمه الله

إلى نور عيونني "أمي الغالية"

إلى إخوتي الاعزاء

إلى كل الأهل والأقارب

إلى رفقاء دربي "أصدقائي وأحبابي"

إلى كل من وسعهم قلبي وعقلي، ولم تسعهم ورقتي ولم ينظمهم قلبي.

أهدي هذا الجهد.



الحمد لله والشكر لله فقد أعان ووفق

اعترافاً بالفضل والجميل أتوجه بخالص الشكر وعميق التقدير والامتنان

إلى الأستاذ الفاضل الدكتور "فودة عزيز" الذي أشرفه على هذا العمل وتعمد
بالتصويب في جميع مراحل انجازه وزودني بالنصائح والارشادات التي أضاءت أمامي
سبيل البحث فجزاه الله عندي كل خير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذة الكلية الذين قدموا لي كل التوصيات
والملاحظات القيمة خاصة أساتذة شعبة علم الاجتماع.

وفي الأخير نسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء وأن يوفقهم لمل
يحبه ويرضاه أنه سميع مجيب وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

وصلّى الله وسلّم على نبيه الأمين.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

/	الاهداء
/	شكر وعرهان
/	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة
5	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
5	ثانياً: أهمية الدراسة
6	ثالثاً: أهداف الدراسة
7-6	رابعاً: الاشكالية والفرضيات
10-8	خامساً: تحديد المفاهيم
13-11	سادساً: المقاربة السوسولوجية
15-13	سابعاً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: ضغوطات العمل
18	تمهيد الفصل
19	أولاً: مفهوم ضغوطات العمل
21-19	ثانياً: مسببات ضغوطات العمل
23-21	ثالثاً: مصادر ضغوطات العمل
25-23	رابعاً: أنواع ضغوطات العمل
26-25	خامساً: مراحل ضغوطات العمل
32-27	سادساً: عناصر ضغوطات العمل ونماذجه
36-33	سابعاً: آثار ضغوطات العمل
41-36	ثامناً: استراتيجيات التعامل مع ضغوطات العمل
42	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
45	تمهيد الفصل
46	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
47	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي
49-48	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
50-49	رابعاً: أنواع الأداء الوظيفي
51-50	خامساً: محددات الأداء الوظيفي
52	سادساً: الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء الوظيفي
55-53	سابعاً: مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
57-55	ثامناً: طرق تقييم الأداء الوظيفي
59-57	تاسعاً: معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي وسبل علاجها
63-60	عاشراً: النظريات الإدارية المفسرة للأداء الوظيفي
64	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الاجراءات الميدانية للدراسة	
67	تمهيد
71-68	أولاً: التعريف بميدان الدراسة
71	ثانياً: منهجية الدراسة
72-71	1. المنهج المستخدم للدراسة
72	2. التقنية المستخدمة
72	3. مجتمع الدراسة
73	4. مجالات الدراسة
74	ثالثاً: عرض جداول الفرضيات وتحليل النتائج
77-74	1. محور البيانات الشخصية
84	2. تحليل نتائج الفرضية الأولى
95-85	3. تحليل نتائج الفرضية الثانية
98-96	4. النتائج العامة للدراسة

98	الاقتراحات والتوصيات
100	الخاتمة
107-102	قائمة المراجع
117-112	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
74	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	01
75	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	02
76	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
77	توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	04
78	يبين موقف مجتمع الدراسة من تلقي التعليمات المتعارضة من مسؤولين متعددين	05
79	يبين موقف مجتمع الدراسة من تلقي الأوامر من مسؤولين متعددين	06
80	يبين موقف مجتمع الدراسة من إيجاد أنفسهم في مأزق بين المسؤول المباشر والمشرف	07
81	يبين موقف مجتمع الدراسة من المعلومات التي يتلقونها من المسؤولين واضحة	08
82	يبين موقف مجتمع الدراسة من إيجاد صعوبة في أداء بعض الأعمال نظرا لنقص المهارات	09
83	يبين موقف مجتمع الدراسة من أن هناك بعض الخلافات المهنية بينهم وبين الزملاء	10
84	يبين موقف مجتمع الدراسة من افتقاد الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام المطلوبة منهم	11
85	يبين موقف مجتمع الدراسة حول جو العمل في المؤسسة يشجع على أداء العمل بشكل صحيح	12
86	يبين موقف مجتمع الدراسة من سوء التهوية في المكتب يؤثر على الأداء في العمل	13
87	يبين موقف مجتمع الدراسة من وجود صعوبة في انجاز العمل بسبب ارتفاع درجة الحرارة في مكان العمل	14

88	يبين موقف مجتمع الدراسة من الضوضاء في مكان العمل تؤثر على الأداء في العمل	15
89	يبين موقف مجتمع الدراسة من كثرة ساعات العمل تؤثر على الأداء في العمل	16
90	يبين موقف مجتمع الدراسة من عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى الارهاق	17
91	يبين موقف مجتمع الدراسة من طول ساعات العمل تؤثر على العلاقات الأسرية لديهم	18
92	يبين موقف مجتمع الدراسة من الأجر يتناسب مع العمل الذي يقومون به	19
93	يبين موقف مجتمع الدراسة من الأجر كافي لتلبية الحاجيات الضرورية لديهم	20
94	يبين موقف مجتمع الدراسة من فرص الترقية عادلة بين الموظفين	21
95	يبين موقف مجتمع الدراسة من الشعور بعدم التقدم في الحياة الوظيفية	22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	يبين نموذج جيبسون وزملاؤه لدراسة ضغوط العمل	01
29	يبين نموذج لير ونيومان	02
32	يبين نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل	03
51	يبين محددات الأداء الوظيفي	04
117	يبين الهيكل التنظيمي لبلدية أنقوسة ورقلة	05

ملخص الدراسة:

الموظف او العامل أساس نجاح اي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد علي إدارة الموارد الأخرى بالمنظمة، الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى ادائه وما يعانیه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي الى رفع الروح المعنوية وبالتالي مستوى ادائه وأداء المنظمة التي يعمل بها.

بشكل عام حاولت الدراسة الاجابة عن التساؤل التالي: ما طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والاداء الوظيفي لدى موظفي البلدية؟

وتم اختيار هذا الموضوع لأنه يمس جانب من جوانب التنظيم كما أنه يندرج تحت اهتماماتنا بقطاع الوظيف العمومي، حيث تكمن أهميته في خصوصية الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وما يتعرض له من معوقات تنظيمية خاصة بالضغوط المهنية. ومن أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة:

- ان صراع الدور له تأثير كبير علي الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالبلدية.

- أن بيئة العمل الداخلية تؤثر علي الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالبلدية.

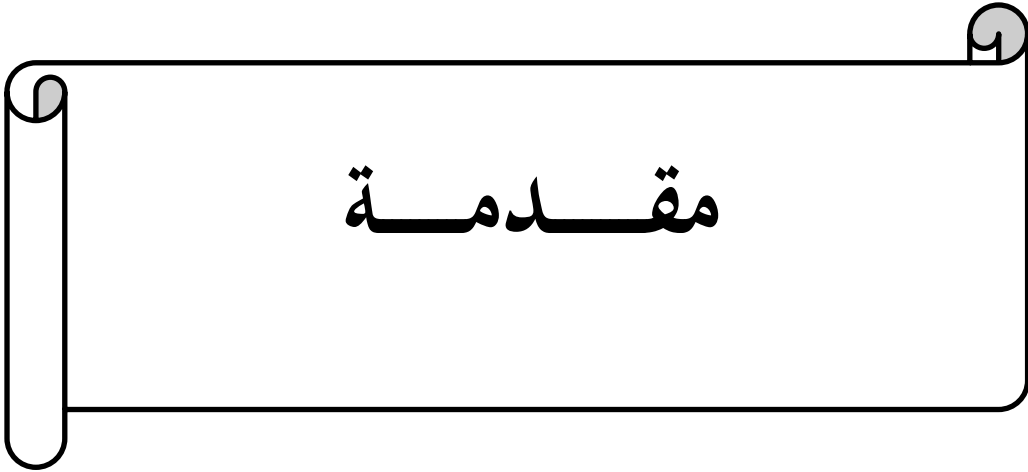
الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل - الأداء الوظيفي.

Résumé de l'étude:

L'employé ou le travailleur est la base du succès de toute organisation par le travail qu'il effectue et la quantité d'efforts qu'il remplace, car il est le seul capable de gérer les autres ressources de l'organisation, ce qui nécessitait une attention et un suivi. sur son niveau de performance et les pressions dont il souffre au travail d'une manière qui conduit à remonter le moral et donc le niveau de sa performance et la performance de l'organisation dans laquelle il travaille. En général, l'étude a tenté de répondre à la question suivante : Quelle est la nature de la relation entre les pressions professionnelles et le rendement au travail chez les employés municipaux ?

Ce sujet a été choisi parce qu'il touche un aspect de l'organisation puisqu'il s'inscrit dans nos préoccupations dans le secteur public de l'emploi, où son importance réside dans la confidentialité des performance au travail des employés, et les obstacles organisationnels auxquels il fait face, notamment les pressions professionnelles. Parmi les conclusions les plus importantes de cette étude : Le conflit de rôles a un impact significatif sur le rendement au travail des employés de la municipalité. L'environnement de travail interne affecte le rendement au travail des employés de la municipalité.

Mots-clés: stress au travail, performance au travail.



مقدمة

تقوم مؤسسات اليوم، على اختلاف أنواعها وأشكالها، بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الاستفادة القصوى من مواردها المختلفة ولاسيما البشرية منها، حيث أصبح الاهتمام بالعاملين وتوفير الظروف التي تضمن تحسين أدائهم من أولويات المؤسسة تطمح لمواكبة تطورات العصر الحالي، وتعتبر الضغوطات التي تفرضها ظروف العمل داخل المؤسسة، إحدى الظواهر الانسانية التي أفرزتها التعقيدات المتسارعة المواكبة لعملية التطور، وقد أصبحت تعد من بين أهم المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين والتي تستهلك الكثير من وقتهم، ويحدث الضغط عندما تكون طبيعة العمل وحجمه والمواقف والظروف المحيطة به فوق الطاقة الفسيولوجية والنفسية والذهنية للفرد، وبالتالي خارج نطاق خبرته ومهاراته في العمل، بحيث يكون غير قادر على التكيف والتعايش مع الجوانب المتعلقة بعمله ومعالجتها كلياً أو جزئياً.

ومن هنا لقي موضوع ضغوطات العمل اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل، نتيجة التأثير بالمتغيرات والمنبهات البيئية المختلفة، حيث جعلت ضغوط العمل الفرد يعيش في حالة توتر وقلق وانفعال، مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية، وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقته بالعاملين في المؤسسات، وتختلف مصادر ضغوطات العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغوطات العمل تبعاً لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته وجنسه ومستواه التعليمي.

وتأتي هذه الدراسة للبحث عن أثر ضغوطات العمل التي يتعرض لها الموظفون على أدائهم الوظيفي، وذلك بسبب تعرضهم لحالات من الاضطراب والقلق والاحباط الذي قد يؤثر على حالتهم الصحية والنفسية والفكرية والسلوكية، وبالتالي قد ينعكس على مستوى أدائهم في العمل نظراً لما تتطلبه طبيعة عملهم.

وللوصول إلى الهدف المطلوب قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول تمثلت فيما يلي:

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني: ضغوطات العمل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

الفصل الرابع: الاجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

محتويات الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الإشكالية والفرضيات

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: المقاربة السوسولوجية

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: أسباب إختيار الموضوع

الأسباب الذاتية:

- الاحساس بالمشكلة كدافع شخصي لاختيار الدراسة دون سواها.
- اهتمامي الشخصي بموضوع أثر ضغوطات العمل على أداء الموظفين ورغبتي في معرفة أسباب هذه الظاهرة وأثرها على أداء العامل.

الأسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على ضغوطات العمل التي يتعرض لها العامل داخل المؤسسة.
- الوقوف على مشكلة ضغوطات العمل واقتراح حلول لها.
- عدم الاهتمام بهذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية.

ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولة التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في تحسين أداء الموظفين وتخفيف الضغوط التي يتعرضون لها، كما تسعى هذه الدراسة إلى لفت انتباه المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة إلى رسم خطط وسياسات كفيلة بتخفيف آثار ضغوط العمل مما يترتب عنها تحسين الأداء الوظيفي، كما تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة تتمثل في الدور الوظيفي الذي تلعبه في الحفاظ على استقرار المؤسسة من خلال كفاءة موظفيها وتحسين أوضاعهم المهنية.

ثالثا: أهداف الدراسة

- التعرف على أسباب ومصادر ضغوط العمل التي يعاني منها الموظف داخل المؤسسة
- تحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- محاولة تحسين أداء الموظف من خلال وضع اجراءات تساعد المؤسسة على التخفيف من ضغوط العمل.

رابعا: الإشكالية والفرضيات

1. إشكالية الدراسة

يعيش الإنسان في بيئة متغيرة باستمرار نظرا لتقدم العلوم بمختلف أنواعها، ومن ثم يحاول أن يتكيف في حياته مع هذه المتغيرات و يستثمرها لصالحه، وفي بعض الأوقات يصعب على الإنسان التوافق مع بعض الظروف المتغيرة في بيئته و لا يستطيع التفاعل معها مما يترتب عنها حدوث الضغوط التي تعد من عوائق ومظاهر الحياة الإنسانية التي لا يمكن تفاديها،ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عديدة لما له انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد و اتجاهاتهم و أدائهم في العمل، وهذه الضغوط تجعل الفرد يعيش في حالة قلق و انفعال وتوتر مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية.

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لحصيلة الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير وعوامل بيئتها، كما يتصف الأداء الوظيفي

أيضا بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فانه يتعين على ادارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب، وذلك تبعا لعملية تحسين الأداء الوظيفي.

حيث أكدت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء أن هناك ضغوطا إدارية تحد من فاعلية العاملين وقدرتهم على العمل، بما ينعكس على أدائهم لعملهم، إذ لا يمكن للأهداف التربوية أن تتحقق إذا لم يتم العمل على التخفيف من هذه الضغوط، وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على ضغوط العمل التي تواجه عمال المؤسسة محل الدراسة وتحديد مصادرها وأسبابها، والنتائج المترتبة عليها، وعلاقة ذلك بأدائهم وصحتهم ومدى تأثير هذه الضغوط على الأداء، وانطلاقاً من ذلك تتمثل اشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي: ما تأثير ضغوط العمل على الاداء الوظيفي لدى موظفي البلدية؟

ويندرج تحت هذا السؤال العام مجموعة من الاسئلة الفرعية هي:

- هل يؤثر صراع الدور في الأداء الوظيفي لدى الموظفين في البلدية؟

-هل تؤثر بيئة العمل الداخلية في الاداء الوظيفي لدى الموظفين في البلدية؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يؤثر صراع الدور في الاداء الوظيفي لدي الموظفين في البلدية.

الفرضية الثانية: تؤثر بيئة العمل الداخلية في الاداء الوظيفي لدى الموظفين في البلدية.

خامسا: تحديد المفاهيم

1. ضغوطات العمل

ترجع كلمة ضغوط stress إلى الكلمة الأتينية **stringer** و التي تعني يسحب بشدة و قد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر بمعنى إكراه و قسر، و جهد قوي، و إجهاد و توتر لدى الأفراد أو أعضاء الجسم وقواه العقلية.

كما أن الضغوط مفاهيم جاءت من الفيزياء وبهذا المفهوم تعني المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد.

أما في علم النفس فتعني الضغوط المطالب التي لا تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف و يتعاون لكي يتلائم مع ما حوله، و تتمثل الضغوط النفسية في القلق ، و الاحباط ، الصراع و النزاع ، عدم الارتياح و الشعور بالذلل، و لاشك أن هذه الضغوط عادة ما تقود إلى العديد من المشكلات النفسية والجسدية التي تجعل الفرد غير قادر على العطاء و الانتاجية و خصوصا في مجال العمل.

ويعرف سيلاخي و آخرون ضغوط العمل بأنها: "تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسي لدى الفرد و تنتج عن عوامل البيئة الخارجية أو المؤسسة أو الفرد نفسه"¹.

إن الضغوط هي حالة نفسية وذاتية واجتماعية تنتاب الفرد وتتسم بالشعور والارهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق ، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المؤسسة أو المجتمع بصفة عامة.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ضغوط وصراعات العمل، 2006، ص 2.

المفهوم الاجرائي: هو الوضع الذي يشير إلى الموقف الذي يؤثر منه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الموظف على حالته النفسية والبدنية، والتي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي.

2. بيئة العمل: يعرفها القريبوتي بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسات الادارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية".

- هي مجمل الظروف السائدة داخل المؤسسة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين¹.

المفهوم الاجرائي: هي كل ما يحيط بالمؤسسة من الداخل والخارج (الإضاءة، الحرارة، الموارد البشرية، المستهلكون، المنافسون.... إلخ)، ويتضمن مجموعة من المكونات المادية والمعنوية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية.

3. الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المؤسسة ويتوقف نجاح الفرد في تحقيق أهدافه على مدى احترامه وتطبيقه للمعايير التنظيمية².

كما يعرف بأنه: "سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير الى درجة اتمام المهام المكونة للوظيفة خلال فترة زمنية محددة"³.

¹ محمد قاسم القريبوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء، ط1، 2001، ص 85.

² طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 93.

³ - مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي العدد06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. ص

المفهوم الإجرائي: يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالجهد المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسة والكمية والجودة المطلوبة في العمل.

5. صراع الدور:

الصراع لغة: هو المنافسة والنزاع بين قوتين والادوار هي تلك التي يؤديها الانسان في مختلف نواحي الحياة بين عمل وأسرة وصدافة وغيرها من الأدوار العديدة.

أما تعريف صراع الدور اصطلاحاً: هو ذلك الصراع الذي يحدث عند تضارب الأدوار التي يؤديها الشخص بسبب ضغط المتطلبات الزائدة الملقاة علي كاهله.

- كما يحدث الصراع حينما يقوم الفرد بأدوار اجتماعية قد تكون متصارعة أو متناقض.

مفهوم صراع الدور: يري هونت 1967: أن صراع الادوار عبارة عن قيام الفرد بعدد من الادوار الاجتماعية فقد يكون بين هذه الادوار الخلط والاختلاف والصراع¹.

يعرف **عبد المنعم الحقي:** بأن صراع الأدوار هو ذلك الصراع الناشئ عن التناقض بين الأدوار التي يعين على الفرد القيام بها في محيطه الاجتماعي².

2. عبد المنعم الحقي 1978

المفهوم الاجرائي : هو عدم قدرة الفرد للموائمة بين دورين أو أكثر إذ يؤثر أحدهما على القيام بدور الآخر.

¹حامد عبد السلام زهران. صراع الأدورا وتأثيره على التوافق المهني . عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص96

² عبد المنعم الحنفي، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، مكتبة مدبولي للنشر، مصر، 1978، ص 59.

سادسا: المقاربة السوسولوجية

يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسولوجي معين إلى ادراج بحثه ضمن مقارنة نظرية تتيح له فرصة معالجة بحثه بدقة وموضوعية.

وانطلاقا من هذا يمكن أن نلخص المقاربة النظرية التي تهتم بموضوع دراستي في المقاربتين النظريتين هما: نظرية الصراع و النظرية البنائية الوظيفية.

1. نظرية الصراع :

"تستمد نظرية الصراع معظم مقولاتها الأساسية من الإسهامات الرائدة في مجال الصراع والتي قدمها المفكرين أمثال توماس هوبز وماكس فيبر وكارل ماركس ، في حين أن الصراع داخل التنظيم أحد نتائج ممارسات القوة ، فالشائع أن جميع الأفراد ووحدات التنظيم تتمثل و تطيع الأوامر ، و أن الأفراد كمرؤوسين كلما يطلب منهم طبقا لتعليمات وتوجيهات رؤسائهم في العمل ، أن يقوموا بتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المنظمة ، وبنظر علماء الاجتماع إلى الصراع في دراستهم للتنظيم باعتباره بيئة الصراع تتعدد مصادره ، ولا يمكن رؤية الصراع بمجرد علاقة بسيطة تسودها التوتر أو النزاع بين الفرد وآخر ، بل تتعدد مستوياته داخل التنظيم وحتى على مستوى العلاقات بين فردين .

وفي نفس السياق يناقش ستيفن روينز مصادر الصراع على أن الصراع قد ينتج من الاتصالات المشوهة وغير واضحة وغامضة وأن كل ظروف البنائية التي تؤدي إلى صراع هي كالاتي : خلافات مهنية ، أساليب الإشراف

،درجة مشاركة تنظيمية ، نظام الأجور ، فرص الترقية ، ويشير أن التغييرات السلوكية والشخصية تلعب دور مهما في مجالات التفاعلات والرضا عن الدور والأهداف الخاصة "1.

2. النظرية البنائية الوظيفية :

تعد النظرية البنائية الوظيفية من منظور علم الاجتماع التنظيم والعمل هي إحدى الاتجاهات النظرية التي تنظر إلى التنظيم على أنه مجموعة من البناءات الجزئية المتكاملة هيكلية وماديا ومتكاملة من حيث وظائف والأدوار محددة التي يقوم بها كل فرد أو جماعة وكل قسم من أقسام التنظيم وأي خلل في ذلك يؤدي إلى ضياع الأهداف المنظمة.

يقصد بالبناء الوظيفي مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الادوار الاجتماعية التي تتحدد بالأشخاص والجماعات ، وما ينتج عنها من علاقات وفق لأدوارها الاجتماعية التي يرسمها الكل ، وهو البناء الاجتماعي قائم بفضل ما يحدث في الحياة الاجتماعية التي تعتمد في أي مجتمع علي الأداء الوظيفي للبناء الاجتماعي ، إذ تكون الوظيفة أي النشاط متكرر ولهذا نجد ان مفهوم الوظيفة قديم في علم الاجتماع وان معنى الوظيفة مرتبط بالدور والمهنة والمكانة ، والذي يشير للمهنة والعمل حيث أنها تهيئ القائم بها فرصة للكسب ، وهذا ما ساقه ماكس فيبر¹.

وتنطلق النظرية البنائية الوظيفية في علم الاجتماع العام على الأعمال والمهن والخدمات ضرورة للحفاظ علي بقاء المجتمع وعلي الوظائف التي تمارسها الدولة والوظائف التي يمارسها الافراد والجماعات بأنفسهم وهذا من أجل تكامل الافراد والجماعات في المنظمة وقد أشار بارسونز " إلى أنه كي يحقق التنظيم كسوق اجتماعي وظائفه وأهدافه ينبغي ان يحقق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنان منها بالبيئة الداخلية للنسق هما التكامل ، أي

¹ جلال إسماعيل حلمي ومحمد غلام ، علم اجتماع التنظيم مداحل نظرية ودراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، ص 159-160 .

التضامن داخل النسق حتي يتمكن من اداء وظيفته كما ينبغي ، ثانيا الكمون او المحافظة علي الاستمرارية ، وذلك من خلال وجود اليات تحقق التناغم او الانسجام بين التوقعات داخل التنظيم واحتواء التوترات ، التنظيمية واستيعابها من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد كي يستطيع تأدية ما يكلف به من ادوار ومهام تنظيمية.¹

رجع بارسونز إلى الغاء نسق القيمة للمجتمع كما ينعكس في هدف المنظمة وهو يحدد الأدوار بطريقة تناسب التوقعات التي تأتي بها أعضائه المنظمة ويرتبط أداء الدور الناجح بالإشباع النفسي الموافقة التقدير والامن والاشباع الوسيلة اي توفر وسائل لتحقيق الاهداف العامة التي يصفها النسق القيمة المركزية عن هذه الاشباعات توفرها المنظمة التي تتمثل في المكافآت المادية وغيرها المادية التي تدفع بالفرد إلي أداء أدوارهم التنظيمية وقد تناول بارسونز الوسائل التي تستخدمها المنظمة في إشباع وتكسب المنظمة الثبات والاستقرار في البيئة عن طريق عملية التكيف وعمليات تستخدم حوافز للأفراد لخدمة أهداف المنظمة.²

سابعاً: الدراسات السابقة

1. الدراسة الجزائرية

دراسة الطالب بن خورور خير الدين لسنة 2011 رسالة ماجستير في علم الاجتماع، منشورة، بعنوان "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية"، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ، واعتمد في جمع البيانات على الملاحظة والمقابلة والاستبيان، شملت العينة حوالي

¹مصطفى بوجلal، علم اجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015 ، ص 102-103

²جلال إسماعيل حلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 63.

66 عامل بالمؤسسة التربوية بولاية تبسة، من أهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي: أن للرضا الوظيفي عوامل متعددة تتحكم فيه مادية كانت أم معنوية، فإذا كانت هذه العوامل محل ضغوط فإنها تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين والتي تنجر عنه سلبيات تتجلى بوضوح في مؤشرات عدم الرضا الوظيفي كالغياب وترك العمل والتمارض والامبالاة.

2. الدراسة العربية

دراسة الطالب عيسى ابراهيم المعشر لسنة 2009، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، منشورة، بعنوان " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين"، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر ضغوط العمل للعاملين في القطاع الفندقي الأردني على أدائهم الوظيفي، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم أخذ عينة حوالي 240 عامل شملت 12 فندق خمسة نجوم بالأردن. توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة نتائج أهمها: أن عبء العمل لا يؤثر على أداء العاملين في فنادق خمسة نجوم في الأردن، كما أن المكافآت والأجور تؤثر على أداء العاملين في فنادق فئة خمسة نجوم، بيئة العمل تؤثر على أداء العاملين في فنادق خمسة نجوم بالأردن.

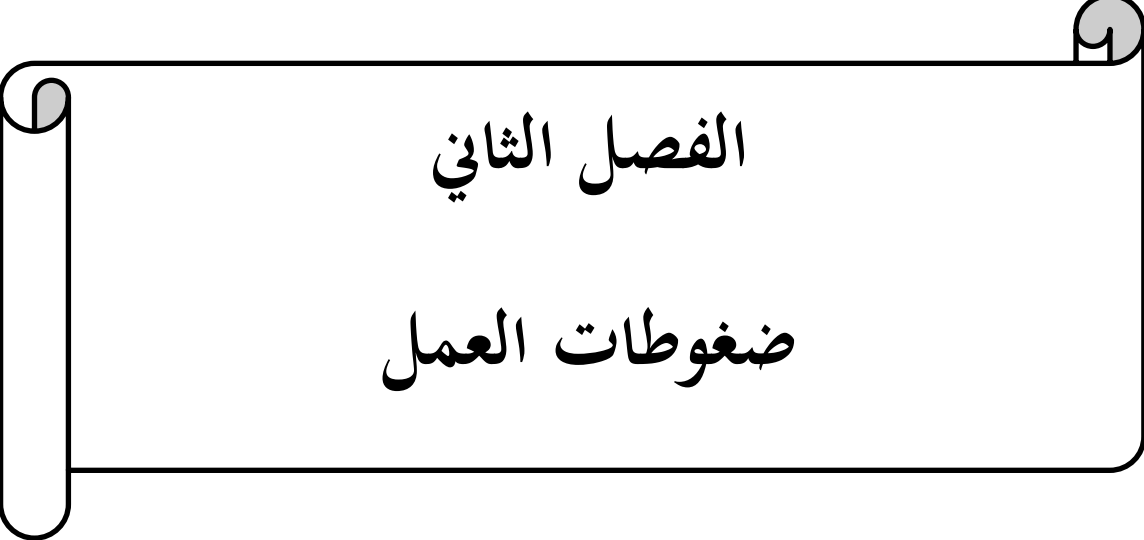
أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة في أنهما تناولوا نفس الاطار النظري الذي تمثل في موضوع ضغوط العمل واعتمدوا على نفس المنهج الوصفي واشركت الدراستين في الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واختلفت الدراستين في حجم العينة و الاطار المكاني والزمني بحيث أن دراسة الباحث خورور خير الدين تمت في الجزائر سنة 2011، ودراسة عيسى ابراهيم المعشر تمت في الأردن سنة 2009، وتختلف الدراستين في كون أن الدراسة الأولى ركزت

على دراسة ضغوطات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التربوية والدراسة الثانية ركزت على أثر ضغوطات العمل على أداء العاملين بالفنادق الأردنية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفدنا من الدراسات السابقة من خلال الإثراء في الجانب النظري للبحث بحيث ساعدتنا كثيرا في بناء الجانب النظري لموضوع دراستنا الحالية إضافة إلى اعتماد مراجع، كما ساعدتنا في تحديد المنهج المناسب للدراسة وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى تحديد الأبعاد والمؤشرات بالنسبة للمتغيرين المستقل والتابع.



الفصل الثاني
ضغوطات العمل

محتويات الفصل الثاني

ضغوطات العمل

تمهيد الفصل

أولاً: مفهوم ضغوطات العمل

ثانياً: مسببات ضغوطات العمل

ثالثاً: مصادر ضغوطات العمل

رابعاً: أنواع ضغوطات العمل

خامساً: مراحل ضغوطات العمل

سادساً: عناصر ضغوطات العمل ونماذج عنه

سابعاً: آثار ضغوطات العمل

ثامناً: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل

يعيش الانسان في بيئة تسودها العديد من المثيرات والمنبهات، حيث أثرت هذه المنبهات على الفرد وليس في بيته أو في الأماكن العامة فقط، بل تجاوز هذا التأثير إلى بيئة عمله ويمكن أن يؤثر كذلك على أدائه، مع التغيرات السريعة والمستمرة أصبحنا نرى الضغوط عند العاملين في المؤسسات مما يؤثر على الفرد و بالتالي على المؤسسة ككل نتيجة عدة عوامل، وكان هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين، في شتى العلوم وبصفة خاصة في الإدارة والسلوك التنظيمي، بسبب أهميته البالغة، كونه يخص الموظفين، وسوف نتناول في هذا الفصل مفهوم ضغوطات العمل ومسبباتها وأهم مصادرها أنواعها ومراحلها ، عناصر ضغوطات العمل ونماذجها والآثار المترتبة عنه واستراتيجيات مواجهته.

أولاً: مفهوم ضغوطات العمل

هي الضغوط الناجمة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور.

و يرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن اختلال وظيفي في المؤسسة التي يعمل بها الفرد ، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضى الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.

ويعتبر **Cooper** الضغوط المهنية بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور ، صراع الدور ، ظروف العمل البيئية ، عبء العمل ، العلاقات الشخصية في العمل ، هذه العناصر تسبب الاجهاد الفسيولوجي للفرد.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن ضغوط العمل هي ردود فعل تحدث خلافاً أن يكون وظيفياً أو يكون متعلق بنفسية الفرد وذلك نتيجة لتفاعل عدة عوامل داخلية أو خارجية مرتبطة ببيئة العمل ، والتي يمكن أن تترك آثاراً سلبية على العامل والمؤسسة معاً¹.

ثانياً: مسببات ضغوط العمل

تنشأ ضغوطات العمل من أسباب كثيرة، حتى أنه يمكن القول أن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق. ويعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب وعلى أبعاد العمل والبيئة المحيطة به، فسكرتير مجلس الإدارة الذي يود إعفائه من المنصب أنه لا يستطيع تحمل الحيل السياسية والنفاق الموجودة في هذا المنصب، قد يحسده آخرون يعتقدون أن وجودهم في لعبة السياسة والتملق أمر مسلي وممتع. وفيما يلي نعرض لأهم الأسباب

¹ شعبان علي حسني السيسي، أسس السلوك الانساني بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 356.

في العمل أو بيئته والتي تؤدي إلى زيادة الشعور بالتوتر والقلق وضغوط العمل، ومن أهم مسببات ضغوط العمل نجد:

1. **صعوبة العمل:** تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان. وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب. ويلعب المشرف ونظام الإدارة دور مهم في هذا المجال. فعدم وجود بطاقات وصف يقوم المشرف باطلاع الأفراد عليها، وعدم شرحه لها يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل. وقد ترجع صعوبة العمل أحياناً إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.

2. **مشاكل الخضوع للسلطة:** تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه. ويختلف المرؤوسون في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء. وعادة ما يطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء. وهذا ما يؤدي إلى الشعوب بالتوتر لدى البعض¹.

3. **عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم:** تميل المنظمات كبيرة الحجم أن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بلوحة وإجراءات رسمية، والمعتمدة على نظم إشراف متشددة، والمركزة على سياسات رشيدة وموضوعية لا تأخذ فقي الحسبان الاعتبارات الشخصية، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجتهم للنمو وتأكيد الذات. ويلقى ذلك التعارض ضغوطاً نفسية على العاملين.

4. **التنافس على الموارد:** ينظر دائماً إلى الموارد على أنها نادرة أو محددة وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد. ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة والمقايضة، وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 384.

5. إختلال ظروف العمل المادية: إن إختلال ظروف العمل المادية من إضاءة، وحرارة، ورطوبة، وضوضاء، وترتيب مكان العمل، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية.

6. مسببات تتعلق بجماعات العمل: يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة عديد من العلاقات الإجتماعية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا استغلالها، مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية، أو الصراعات، أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أ عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وقد يزيد حجم العلاقات الإجتماعية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من قبل الفرد¹.

ثالثاً: مصادر ضغوطات العمل

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

1. البيئة: إن البيئة الخارجية قد تكون مصدرا للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية.

2. الأسرة: قد تكون الأسرة مصدر ضغط بسبب توقعاتها من الفرد وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دا الحامد، الأردن، 2004، ص 288.

3. الأحداث الشخصية: يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.

4. تأثير شخصية الفرد: وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي¹.

5. الضغوط التنظيمية: تختلف مصادر ضغوط العمل من منظمة لأخرى تبعا لعدة أسباب، منها: حجم المنظمة، وعمرها الزمني، ومناخها التنظيمي السائد، ونوعية الثقافة التي تتبناها، والسياسة والاستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل، ومدى ما تواجهه من منافسة شديدة من قبل المنظمات الأخرى. وتتعدد المصادر التنظيمية المسببة لضغوط العمل، ومنها:

أ. صراع الدور: يظهر صراع الدور عندما يلعب الفرد عدة أدوار، وأحيانا تكون هذه الأدوار متعارضة، فقد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية، وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة، وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.

ب. غموض الدور: عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل؛ بسبب الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل: المعلومات الخاصة بمحدود ولا شك أن جهل الفرد بكثير من الأمور المتعلقة بوظيفته قد يسبب له نوع من الضغط، حيث أن عدم المعرفة بالعمل تسبب حالة من عدم الاتزان، ويرجع ذلك إما لعدم المعرفة بجوانب العمل، أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب².

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 162.

² إسم ناشر المقال غير موجود، ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالمناصب الإدارية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد رقم 02، عمان، ديسمبر 2016، ص 145-146.

ج. عبء الدور: ويقصد به زيادة أو انخفاض الدور الذي يكلف به الموظف، وقد تكون الزيادة عبئاً كمياً، كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئاً نوعياً، كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية، ومهارات علمية عالية لا يملكها الموظف. أما انخفاض عبء الدور، فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته.

ج. طبيعة العمل ومتطلباته: تختلف حدة الضغوط باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته، ونوع الأنشطة التي يجب على الفرد القيام بها لأداء عمله، وتختلف أيضاً مصادر الضغط لكل وظيفة، من حيث درجة تنوع المهام والمسؤوليات، ومدى أهمية العمل المطلوب، ونطاق الحرية والاستقلالية في العمل.

د. بيئة العمل المادية: تتعلق ظروف العمل المادية بموقع مكان العمل وتصميمه وترتيب الأثاث والمعدات والأجهزة، والإضاءة، والتهوية والرطوبة والضوضاء.

د. المناخ والهيكل التنظيمي: تعد صرامة الهيكل التنظيمي أحد مصادر ضغوط العمل حينما يتصف بدرجة عالية من الرسمية والمركزية في صنع القرارات، وتعدد المستويات التنظيمية، وضعف قنوات الإتصال داخل المنظمة¹.

رابعاً: أنواع ضغوطات العمل

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

أ. الضغوط الإيجابية: هي عبارة عن الضغوطات التي تكون مهمة وضرورية للموظف والمؤسسة، فبالنسبة للموظفين تعمل الضغوط الإيجابية على زيادة دافعية وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة

¹ ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالمناصب الإدارية، مرجع نفسه، ص 147.

فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء الموظفين ، و كذا القضاء على الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل ، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على جودة العمل.

ب. **الضغوط السلبية:** هي تلك الضغوطات التي يكون لها انعكاس سلبي على الموظف والمؤسسة حيث تسبب للعاملين انخفاضا في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوطات السلبية تحملها تكاليف باهظة ناجمة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، و كذا حوادث العمل و التسرب الوظيفي... الخ.

2. **وفق معيار الشدة:** وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة.

أ. **الضغوط البسيطة:** هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري داخل بيئة العمل أو خارجها وتستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات.

ب. **الضغوط المتوسطة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الاضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه.

ج. **الضغوط الشديدة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة¹.

3. **وفق معيار المصدر:** نجد الضغوط الناجمة عن البيئة المادية، الضغوط الناجمة عن البيئة الاجتماعية، والضغوط الناجمة عن النظام الشخصي للعاملين.

¹ شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 79.

أ. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف فيزيقية غير ملائمة ، مثل ضعف الاضاءة، الضوضاء.

ب. الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد أو الجماعات، مثال خلاف بين رئيس العمل.

ج. الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للعاملين: التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموظفين ، مثل اختلاف في الجنس، العرق، الديانة¹.

خامسا: مراحل ضغوطات العمل

قسم نظام التكيف الفسيولوجي لضغوط العمل إلى ثلاث مراحل أساسية وهي:

1. مرحلة الإنذار: وذلك عند تعرض الفرد لمثير ما بشكل مفاجئ حيث يكون الضغط في مراحله الأولى، ويترتب على ذلك زيادة نشاط جميع أجهزة الجسم ويأتي ذلك على مرحلتين:

أ. مرحلة الصدمة: وهي رد الفعل اللفظي لتعرض الفرد للمثير، وتتمثل أعراضه في انخفاض درجة الحرارة وضغط الدم، وارتخاء العضلات.

ب. مرحلة رد الفعل العكسي للصدمة: وذلك من خلال تزايد إفراز الكورتيزون وغدة الأنسولين كتمهيد لمرحلة المقاومة².

¹صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات"، المكتبة الجامعية ط1، الاسكندرية، 1992 ص 184.
²محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية-، دار الوفاء للنشر، ط 01، الإسكندرية، 2007، ص 311.

2. مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف: عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمونات من أجل رفع نسبة الكورتيزون في الدم، لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من أجل الاستجابة، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما يحدث فعلا فإذا نجح في ذلك قد يستقر إلى المرحلة التالية، نفس الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل¹.

3. مرحلة التعب والإرهاك: ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها:

- الاستياء من جو العمل .
- انخفاض معدلات الانجاز.
- التفكير في ترك الوظيفة.
- الإصابة بأمراض نفسية مثل النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة والاكتئاب .
- الإصابة بالأمراض العضوية مثل قرحة المعدة، السكر وضغط الدم².

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ب ط، جامعة الأزهرية، 2005 ص44.

² محمد إسماعيل بلال، المرجع نفسه، ص 46.

سادسا: عناصر ضغوطات العمل ونماذج عنه

1. عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاث عناصر أساسية للضغوط في المنظمة و هي:

أ. **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

ب. **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

ج. **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة¹.

2. نماذج ضغوط العمل

1.2 نموذج جيسون وزملاؤه:

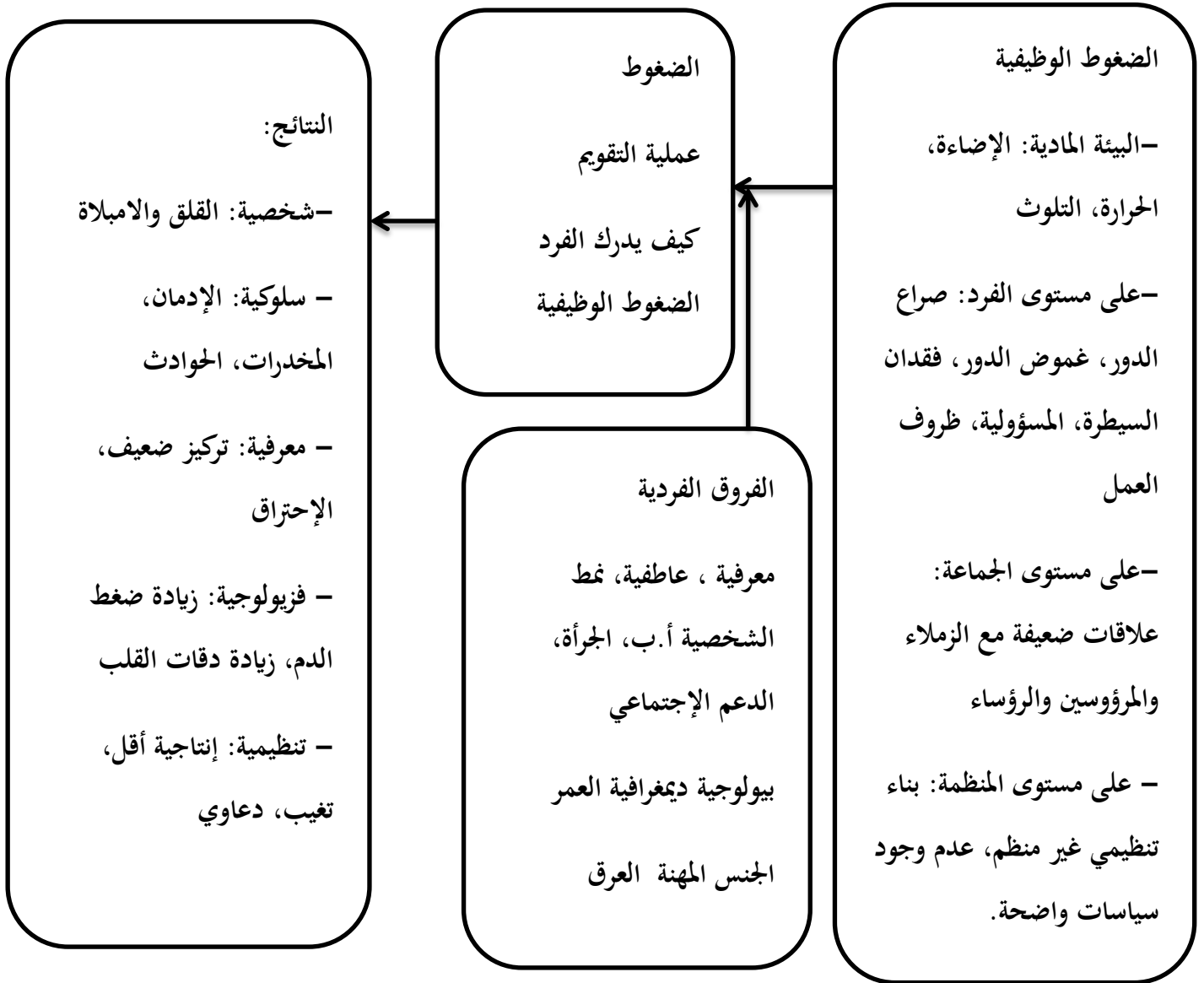
يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط، ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية، بيولوجية، ديمقراطية).

على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها².

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2004، ص 161.

² انعام الشاهي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، دار إثراء للنشر، ط01، قطر، 2009، ص 285.

الشكل (01): يوضح نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل



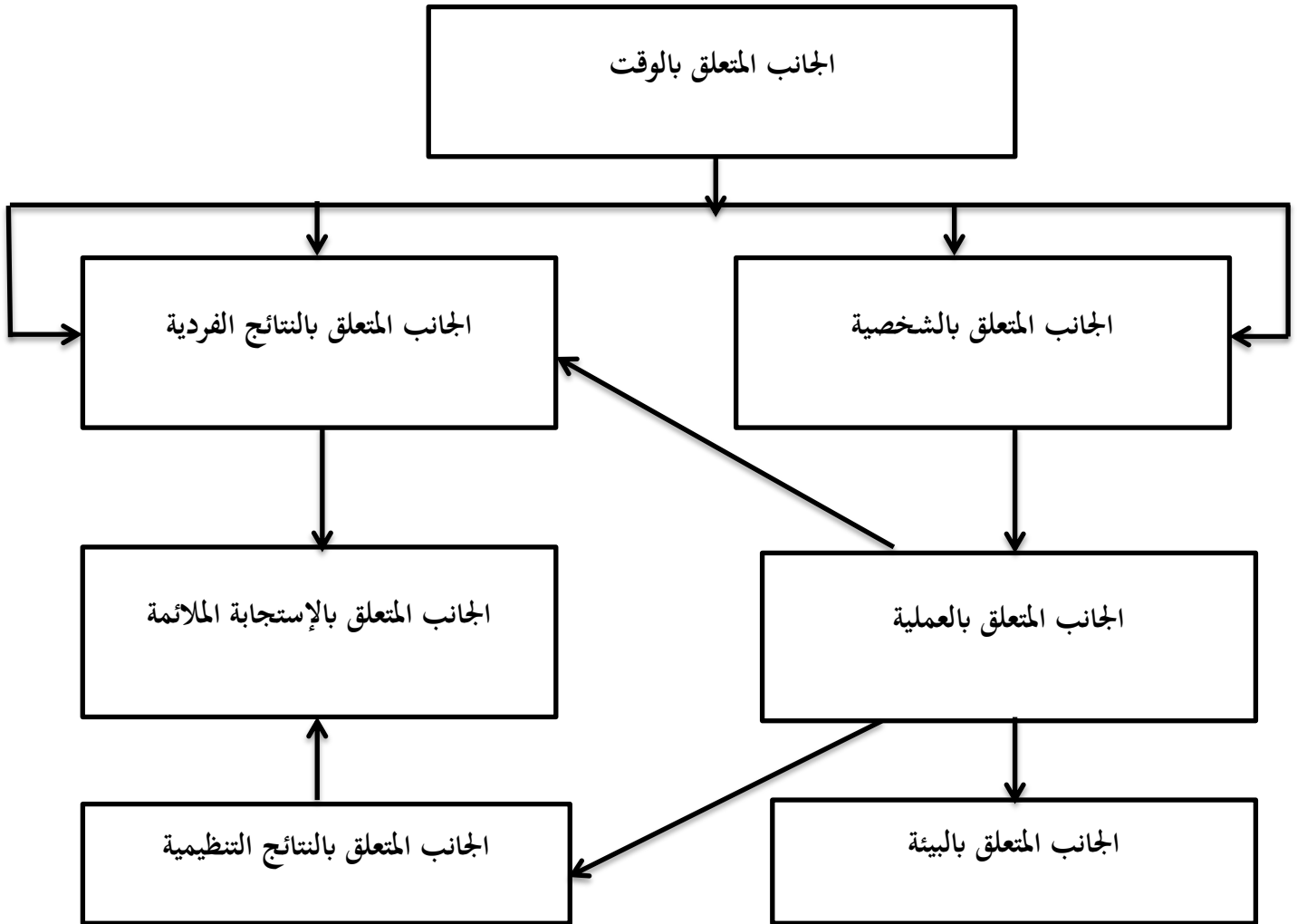
المصدر: خضر كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، دار إثراء

للتشر، ط1، قطر، 2009، ص 286.

2.2 نموذج ليبر ونيومان 1978:

يقوم النموذج على افتراض أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران هما: الفرد والمنظمة، حيث أن تفاعل هذين العنصرين في زمن محدد، قد يؤدي إلى ضغوط تترك آثارها على كل من الفرد والمنظمة، وهذا يدفع كلا منهما إلى الاستجابة لهذه الضغوط بالشكل الملائم، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي¹:

الشكل (02): يوضح نموذج ليبر ونيومان



المصدر: عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 48

¹ عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 48

3.2 نموذج هيجان لتفسير الضغوط 1998

يتضمن نموذج هيجان لتفسير الضغوط الأبعاد التالية :

- مصادر الضغوط

أ. المصادر المتعلقة بالفرد وهي: مصادر متعلقة بشخصية الفرد ومصادر نفسية وكذا مصادر سلوكية.

ب. المصادر المتعلقة بالمنظمة: وهي ثقافة المنظمة وطبيعة الوظيفة وعبء العمل والإحباط الوظيفي والعمليات

التنظيمية وظروف العمل المادية والتغيير في بيئة العمل ..

النتائج المترتبة على الضغوط :

أ. نتائج الضغوط على الفرد: الاضطرابات الفسيولوجية، والاضطرابات النفسية.

ب. نتائج الضغوط على المنظمة: عدم دقة القرارات، تدني مستوى الإنتاج، الغياب، والتسرب الوظيفي، الصراع

داخل بيئة العمل، ارتفاع معدل الشكاوي، وحوادث العمل.

- إدارة الضغوط: وتشمل:

أ. ادارة الضغوط على مستوى الفرد: وتضم: الفرع إلى الله، تعديل بناء الشخصية لدى الفرد،.

ب. الدعم الاجتماعي: الحفاظ على الجهد، طلب المساعدة من المختصين، إدارة الوقت، مواجهة الصراع في بيئة

العمل، التمارين الرياضية.

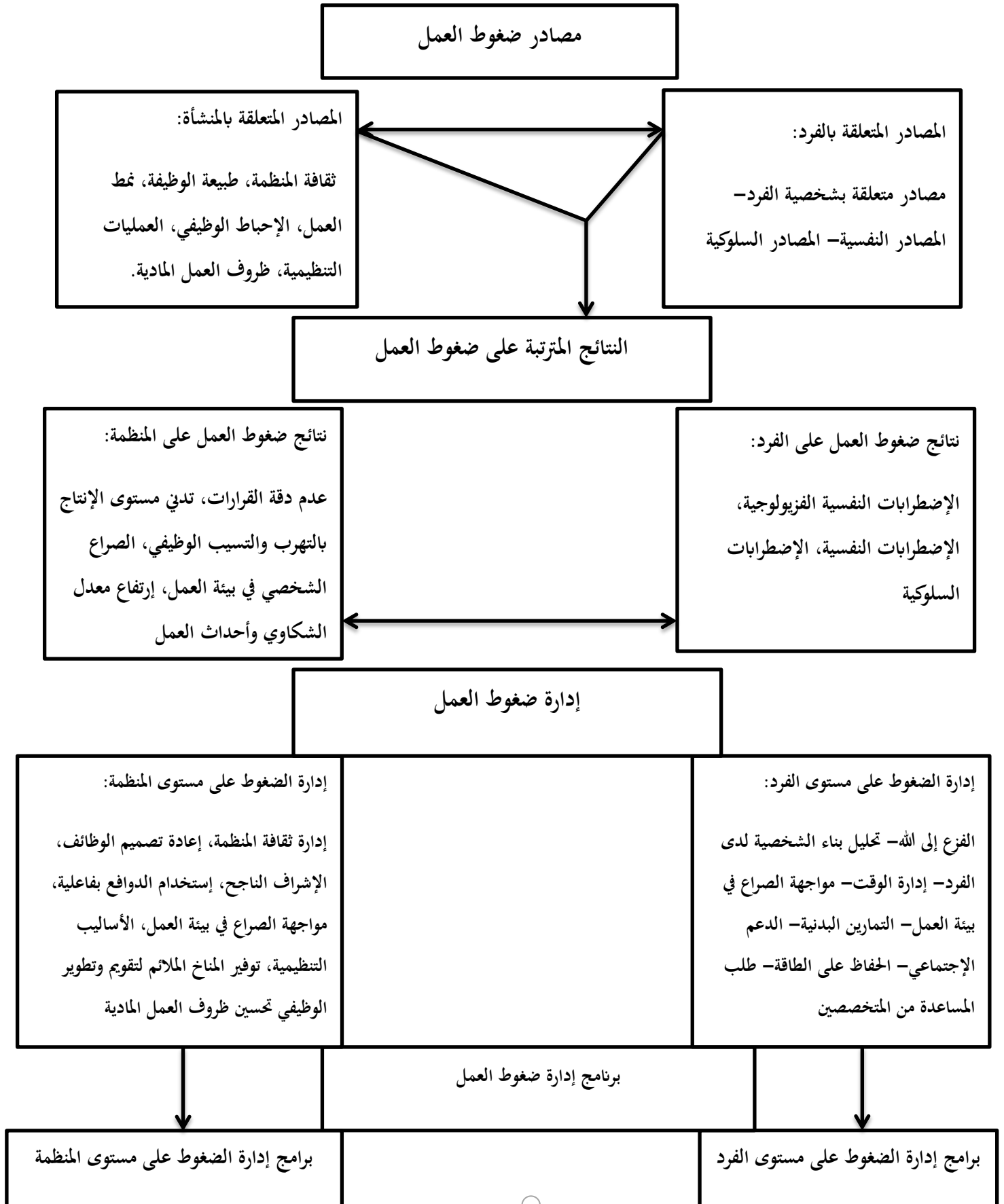
ج. إدارة الضغوط على مستوى المنظمة: إدارة ثقافة المنظمة، إعادة تصميم الوظائف، التنظيمية، توفر المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي تحسين ظروف العمل المادية، الإشراف الناجح، استخدام الدوافع، بفاعلية مواجهة الصراع في بيئة العمل.

-برامج إدارة الضغوط على مستوى الفرد.

وبرامج ادارة الضغوط على مستوى المنظمة¹.

¹ عبد الرحمان أحمد بن نُجْد المهيجان، ضغوط العمل-منهج شامل لدراسة الضغوط-مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها-، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص92.

الشكل (03): يوضح نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل



المصدر: عبد الرحمان أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل-منهج شامل لدراسة الضغوط-مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها-، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص92.

سابعاً: آثار ضغوط العمل

1. الآثار الإيجابية لضغوط العمل : تتمثل فيما يلي:

أ . التعاون والتضافر في الجهود من أجل إيجاد حلول للمشكلات.

ب . زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل.

ج. تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز

د . انخفاض معدل الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل .

هـ . تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي ،حيث تتطلب ضغوط العمل

زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة هذه الضغوط¹.

2. الآثار السلبية لضغوط العمل : يترتب على ضغوط العمل آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد والمنظمة تتمثل في

1.2 آثار ضغوط العمل على الفرد : يمكن عرضها كما يلي:

أ. آثار سلوكية : تتمثل فيالزيادة في التدخين نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق و التوتر الذي

تولده تلك الضغوط.

¹وفيق عبد الرحمان، المدير في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994،القاهرة ، مصر ، ص:24.

-العنف و انتهاك الأنظمة: إن الكثير من الضغوط تعود لممارسة العنف ومخالفة القوانين و خاصة كالضغوط النفسية كالإحباط.

- عادات الأكل و الشرب: لقد تبين أن الضغوط تترك آثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل.

ب. آثار نفسية: أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة و التغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب، زيادة ارتفاع ضغط الدم، و زيادة معدل التنفس، وتصبب العرق، و جفاف الحلق، و تطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية و اضطرابات نفسية و سلوكية¹.

ج. آثار جسدية: نرى نتيجة تزايد الضغوط على الفرد تحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية، و من أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها العامل بسبب الضغوط في العمل ما يلي: قرحة المعدة، أمراض القلب، أمراض السكر، الصداغ، ازدياد ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم.

د. آثار ذهنية : قد نجد نتيجة إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه في العمل يؤدي ذلك إلى حدوث تشتت في التفكير والسرхан و عدم التركيز، و من أهم تلك الآثار الذهنية ما يلي : ضعف التركيز، و عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، والتسرع في اتخاذ القرارات، وفقدان الثقة بالنفس، والانتباه القصير المدى، و حساسية زائدة اتجاه النقد، و التشتت الذهني².

¹عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص600.
²إبراهيم عبد عابدين، علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية و الجسدية لدى العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص32-33.

هـ. انخفاض الأداء: إن ارتفاع مستوى الضغوط عن المقدار المناسب أو انخفاض ذو تأثير سلبي على أداء العامل ، ويؤدي إلى ضعف الأداء وإنخفاضه، كما أن مقدار عالي أو منخفض من الضغوط قد لا يكون مثيرا أو مشجعا للأداء في حين أن مقدار مناسب للضغوط يكون مثيرا، ونسوق شكلا يصف العلاقة بين الضغوط والأداء.

و. الملل: يقصد به اضطراب الفرد إلى الإستمرار في عمل لا ميل إليه، والضغط يخلق حالة من الملل أو السأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل، والوضع الاجتماعي والشخصي، مما يقلل انتباه واجتذاب الفرد نحو عمله.

ز. التعب: يعرفه فرينون بأنه مجموع نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على القيام بالعمل، حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب عدم الثبات وعدم الاستقرار والقلق، والضيق الشديد، واضطراب في الحالة الإنفعالية للفرد مما يؤدي إلى انخفاض أداءه نتيجة تعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية أو الناتجة عن طبيعة الفرد ذاته.

ي. التغيب: تعتبر مشكلة التغيب مشكلة هامة، وتكون مرتبطة بطبيعة الأعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله، حيث يميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئا فشيئا أن يتغيب تماما، وذلك نتيجة الإرهاق والملل أو عدم الرضا عن العمل، حيث إذا تعددت حالات الغياب يؤدي إلى توقف العمل تماما، كما أنها تخلق حالة من حالات دوران العمل¹.

2.2. آثار الضغوط على المؤسسة: يمكن عرض الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة كما يلي:

أ. زيادة التكاليف المالية (تكاليف التأخر عن العمل، الغياب و التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات و إصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل).

¹عبد المعطي، السلوك الإداري والتنظيمي، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1994، ص:336.

ب. صعوبة التركيز في العمل و الوقوع في حوادث صناعية .،الاستياء من جو العمل .،عدم الرضا الوظيفي، ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات، عدم الدقة في اتخاذ القرارات، سوء العلاقة بين أفراد المؤسسة وسوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات¹.

ثامنا: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

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

1. إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

ظهرت العديد من طرق علاج العمل على المستوى الفردي، ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح حاله واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعه بالإرادة القوية من شروط أساسية لنجاح الطريقة، ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل ومن هذه الطرق:

1.1 التأمل: وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

2.1 الإسترخاء: إن جلوس الفرد مسترخيا وهادئا يؤدي إلى نفس نتائج التأمل، حيث إن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

¹ محمد صلاح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 20.

3.1 التركيز: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذا معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس طرق التأمل والاسترخاء والتركيز بصرف الفرد عن التفكير في مصادر ضغوط العمل، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات¹.

4.1 النظام الغذائي و الرياضة: يقصد بالنظام الغذائي أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم و لإعطاء الطاقة و الحيوية اللازمة لأداء العمل فعندما يتناغم نظام الغذاء مع التمرينات الرياضية يكون ذلك في صالح الفرد في مقاومة آثار الضغوط النفسية فمثلا التمارين الرياضية تساعد في حرق السعرات الحرارية الزائدة و تزيد من قدرة الجسم على التمثيل الغذائي، و تزيد قدرة الجسم في أنشطته الحيوية و البنائية، و كلا من الغذاء و التمرينات الرياضية يؤثران على رفع كفاءة الفرد على التركيز و الاسترخاء. كما أن تعرض العامل لوضعيات ضغوط كبيرة و دائمة يؤثر بصفة مباشرة، لذلك فإن العوامل التي تساهم في اللياقة البدنية مهمة و ضرورية لمقاومة الضغوط و انعكاساتها فخبراء اللياقة البدنية يعتبرون ممارسة نوع من النشاط الرياضي بصفة منتظمة إحدى الطرق السهلة و الأكثر فائدة للحصول على تغييرات إيجابية في حياة الفرد، و منه تمكين الجسم من التعامل الفعال مع المواقف الضاغطة.

فممارسة الرياضة تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للضغط، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات الرياضية لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمارين، كما أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، و بذلك فالتمرينات الرياضية تعتبر من بين الوسائل التي يمكن للفرد الاعتماد عليها لمواجهة ضغوط العمل.

¹ محمد سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 168-169.

5.1 المساعدة الإجتماعية: تمثل أقل العواقب غير مرغوبة عند مقارنتها بالبدائل الأخرى كاستخدام المهذئات و هي الطريقة الأكثر استعمالا اليوم في المنظمات، و ذلك من خلال توظيف الأخصائيين الاجتماعيين و النفسانيين الذين تكون مهمتهم الأساسية دراسة المشاكل التي تخص المنظمة و تقديم الدعم الاجتماعي و النفسي للعاملين لتجاوزها¹.

6.1 معرفة الذات و الوقوف على قدرات الشخص: و هي عبارة عن إدراك الفرد للطريقة التي يظهر بها سلوكه أمام الآخرين، كما أن الملاحظة الذاتية الدقيقة من الفرد لسلوكه يمكن أن تصف بدقة رد فعله تجاه سلوكيات الآخرين، و التعرف على سلوك الفرد و معرفة مدى قدرته على تحمل الضغوط و الاستجابة لها، من شأنه التخفيف من حدة ضغوط العمل، فمعرفة الفرد للعوامل الضاغطة تمكنه من إيجاد طرق لمواجهتها.

7.1 التخطيط المسبق و تحديد الأهداف: عندما تكون هناك أهداف واضحة و محددة لعمل الأفراد و تكون تلك الأهداف قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق و ذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث، و الذي من شأنه توقع الضغوط و منه التقليل من آثارها.

8.1 المشاركة في النشاطات: كالمشاركة في النشاطات الإجتماعية أو اختيار هواية معينة أو الاستمتاع بالإنجازات و تزيد هذه النشاطات من قدرة الفرد على التحمل، و تعتمد اليوم كبرى المؤسسات على هذه الطريقة كوسيلة للتفريغ لدى العامل، خاصة بالنسبة للضغوط التي تحيط به، التي من أهمها الرحلات، و الحفلات لتخفيف ضغوط العمل في المنظمة².

¹حمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 159

²عويد سلطان الشمعان: علم النفس الصناعي،، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1994، ص 322

2. إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة

1.2 التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم: إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة و التنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمؤوسيتهم لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة و التنظيم بشكل جيد، و هذا بدوره يمكن أن يشيع جوا من الانضباط الإداري و التنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

2.2 تحليل الوظائف: و التي تهدف إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة و بالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، فتحليل الوظائف يمكننا من وضع نظام لتقويم الأداء يتسم بالعدالة و المنطقية مع إدراك نظام الحوافز بالمنظمة فتزول ضغوط العمل المرتبطة بهذه العوامل.

3.2 تصميم وظائف ذات معنى: و يتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تتضمن العديد من الأنشطة و المهام كما يتيح مقدار من السلطة للأداء لأن الكثير من الوظائف تفقد معناها و قيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، لذا وجب تصميم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصرها مثل العبء الوظيفي، غموض الدور و العوامل البيئية، و هو ما يجعل الموظف يؤدي وظيفته دون ضغوط تذكر¹.

4.2 الإهتمام بالاختيار المهني: حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد و الوظيفة على أساس المستوى التعليمي و الخبرة و المهارات و التدريب و قد بدأت بعض المنظمات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل، و تتخذ حاليا إجراءات الاختيار بهدف التقليل من عبء العمل

¹علي عسكر: ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، ط2، الكويت، 2000، ص 198.

و ذلك من خلال اختيار الشخص المناسب لشغل هذا العمل، بما يجعله متكافئاً مع متطلبات العمل مما يخلق نوع من التوافق الذي يقلل من حدة الضغوط.

5.2 التدريب المهني: إن التدريب المهني يساعد الفرد على تعلم معلومات و اكتساب مهارات جديدة تمكنه من ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية و مستويات أقل من الضغط، و إلى جانب تدريب الموظف على المطلوب أداءه و كيفية أدائه تعمل بعض البرامج التدريبية على توعية الموظف بما يمكن أن يصادفه من مشكلات في العمل، كضغوط العمل حيث أصبحت بعض المنظمات تنظم دورات تدريبية لعمالها بهدف تدريبهم على كيفية مجابهة الضغوط و التعامل معها.

6.2 نظم المشاركة في اتخاذ القرارات: يؤدي عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات، أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالغرابة و ضغوط العمل، و من أمثلة المشاركة في اتخاذ القرارات نجد المشاركة في اللجان، و برامج الشكاوي، و برامج المشاركة في الأرباح و الملكية المشتركة، و تشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطاتهم لمرؤوسيههم، و هو ما يشعر الموظف بالانتماء الوظيفي الذي يقلل من الضغط عليه¹.

7.2 الأنشطة العلاجية في مناخ العمل: تسعى المنظمات التي تعاني من ضغوط العمل إلى إنشاء هذه الأنشطة التي من بينها تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل، و تخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية و حجرات للتركيز و الاسترخاء، هذا و قد ارتادت بعض المصانع اليابانية تجربة جديدة فقد أنشأوا حجرة تسمى حجرة السلوك العدواني تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات (للإشارة إلى مسببات الضغوط)، و على الشخص الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب بيده أو بمضرب بعض الأكياس لكي يفرغ بعض مشاعره النفسية السيئة.

¹فاروق السيد عثمان، القلق و غدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص 117.

8.2 فتح قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال: و هذا بإعلام الفرد بكل ما يجري داخل المؤسسة، فعندما يحس العامل بأن شكواه و مشكلاته الخاصة به و المهنية خاصة قد أثارت اهتمام المسؤول فإن معاناته من ضغوط العمل تقل (29)، و من بين أهم الوسائل التي تستعمل هنا هي خلايا الإصغاء و الوقاية في المنظمة و التي تمثل خلية استماع لانشغالات و كل ما ينغص حياة العامل و مختلف الضغوط التي تؤثر فيه، حيث تحاول هذه الخلية فهم مشاكل العمل و طرح حلول لها.

9.2 إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج الوظائف، أو تقسيم الإدارة الكبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم، أو إنشاء وظائف بإمكانها أن تحل الكثير من المشاكل، و يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات، و إعادة تصميم إجراءات العمل و تبسيطها، و النظر في حجم أعباء العمل الملقاة على عاتق الأقسام و الوظائف (30)، أمور من شأنها تخفيف حدة ضغوط العمل¹.

¹عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، منشورات قار يونس، ط1، ليبيا، 1995، ص 345.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن ضغوطات العمل هي مثيرات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالحياة الشخصية والعملية للموظفين، ولها أنواع متعددة ومختلفة، كما تصدر الضغوط من عوامل عدة تؤدي إلى تواجدها في بيئة العمل من بينها مصادر داخلية وأخرى خارجية، وهذه الضغوط بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء الوظيفي، كما أنه يمكن مواجهة هذه الضغوط من خلال استراتيجيات تكون على مستوى الفرد والمؤسسة.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

محتويات الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

رابعاً: أنواع الأداء الوظيفي

خامساً: محددات الأداء الوظيفي

سادساً: الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء الوظيفي

سابعاً: مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

ثامناً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تاسعاً: معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي وسبل علاجها

عاشراً: النظريات الإدارية المفسرة للأداء الوظيفي

خلاصة الفصل.

تمهيد الفصل

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

ولقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير، ويشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بأداء العاملين وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن إعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولة إشراك الموظفين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر ، والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكل ذلك من أجل غاية واحدة هي تحسين الأداء الوظيفي، وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومحدداته، بالإضافة إلى عناصر تحسين الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي ، النظريات الإدارية المفسرة للأداء الوظيفي وفي الأخير خلاصة الفصل.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر منها ما يلي:

يعرفه أحمد صقر عاشور بقوله: " أن أداء الفرد في العمل محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي"¹.

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: " الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء"².

كما يقصد بالأداء الوظيفي: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل الأربعة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها"³.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن استنتاج مفهوم شامل للأداء الوظيفي بأنه: " مجموعة الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها الموظف داخل الإطار التنظيمي المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه وضبط سلوكه، وتحديد طرق انجازه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة.

¹ كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة والتسيير الرياضي جامعة الجزائر3، 2011، ص113.

² توفيق عطية، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الاداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2009، ص64.

³ أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2008، ص34.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي:

تتبع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعامل والمؤسسة وذلك من خلال :

1. الأداء الوظيفي هو المكون الرئيسي للعملية الوظيفية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويجول المواد الخام (الموارد) الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها ومنه يتحقق الربح.

2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي مؤسسة تريد النجاح والتقدم، فاذا كان الأداء مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب.

3. ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المؤسسة من مرحلة نمو الى أخرى انما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها. -أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك الى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع¹.

¹. مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 481-482.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل ، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموماً لا تتأثر في الأداء الوظيفي، وهنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي أو خفضه ويمكن حصرها في مجموعة من العوامل نذكر منها:

1. غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما حقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.
2. عدم المشاركة في الإدارة: ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في تخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة والموظفين في المستويات الدنيا¹.
3. اختلاف مستوى الأداء: عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين.
4. مشكلات الرضا الوظيفي: من بين العوامل المؤثرة على الأداء فعدم الرضا يؤدي الى انخفاض الأداء وكلما زاد الرضا زاد في ايجابية تقييم الأداء².
5. التسبب الاداري: فالتسبب في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.

¹ ايمان قصاب، دور تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، في ادارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا 2008 ص 85.

² طاهر مجدا لغالي، وائل مجدا ادريس، الادارة الاستراتيجية، (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، ط02، الأردن، 2009، ص486.

6. البيئية التنظيمية: وما تتضمنه من مناخ للعمل (الظروف الفيزيائية)، والاشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الادارية والهيكल التنظيمي¹.

رابعاً: أنواع الأداء الوظيفي

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك الى اختلاف معيار تصنيفه من باحث الى آخر وكل واحد ينظر له من زاويته الخاصة ، ومن بينها نذكر ما يلي:

1. حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين:

• **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع

¹ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص54.

أو الإنخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها¹.

2. حسب معيار الشمولية :

• **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

• **الأداء الجزئي:** على خلاف على الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموعة أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة².

خامسا: محددات الأداء الوظيفي

تسعى كل مؤسسة الى زيادة انتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة التي تجعل الموظف يحسن من أدائه تتمثل هذه المحددات الوظيفية فيما يلي:

1. الجهد: يشير الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهام وظيفته، وتلعب الحوافز الأثر البالغ في زيادة هذا الجهد.

2. القدرات: يقصد بها الخصائص والمهارات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، والتي تختلف من فرد لآخر مما يجعل أداء كل فرد يختلف عن الآخرين.

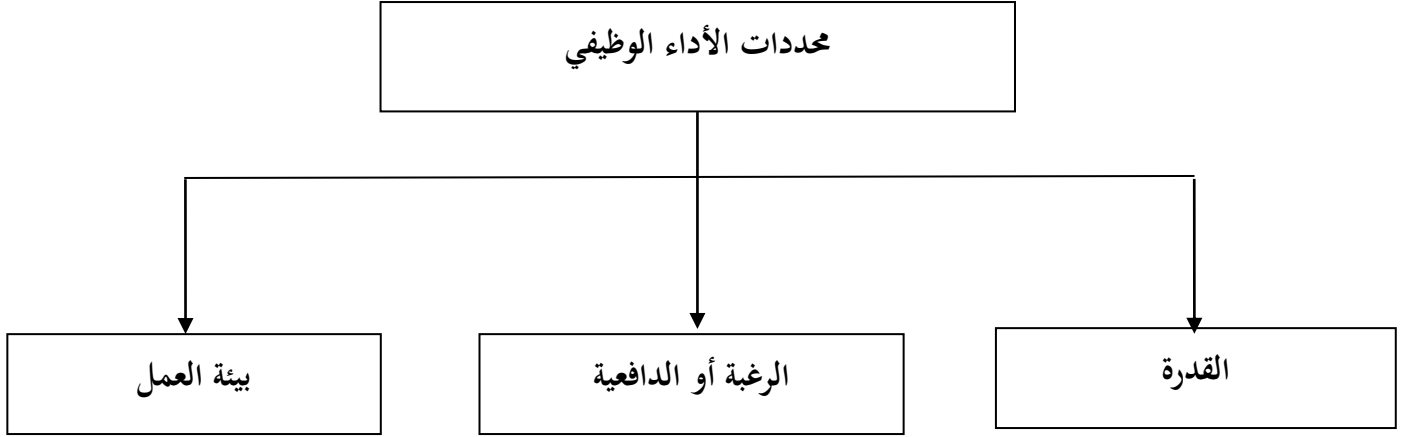
3. إدراك الدور: أي قدرة الفرد على توجيه جهوده في العمل والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة،

¹ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة الجزائر، 2009، ص 76-77.

² عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، الجزائر، ص 17.

فكلما كان إدراك الفرد لدوره الوظيفي قويا كلما زاد أدائه¹.

الشكل رقم (04) : يبين محددات الأداء الوظيفي



المصدر: بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2014، ص67.

¹ سامح عبد المطلب، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، طبعة 01، الأردن، 2011 ص196.

سادسا: الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء الوظيفي

لتحقيق فعالية الأداء تلجأ المؤسسة إلى تحديد مجموعة من الأمور تتمثل في مايلي:

1. تحديد أهداف المؤسسة: يجب تحديد أهداف المؤسسة أولاً، ومن ثم العمل على تحقيقها، إذ أن تحقيقها يعد مؤشراً على فعالية الأداء

2. معرفة ثقافة المؤسسة: معرفة القيم السائدة في المؤسسة، وأخذها بالحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتصميم، يساعد في تحقيق فعالية الأداء.

3. التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية والأزمة للقيام بالعمل: مثل طبيعة المهمة المكلف بها موعدي إنجاز المهمة، موقع وجود المواد الأزمة لأداء المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل

4. الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب: حيث يكافأ المجتهد في عمله، ويتم توجيه النصح للمقصر.

5. دراسة العوامل والمعوقات التي تعرقل الموظف: مثل تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.

6. التفاعل بين المشرفين والموظفين: قيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال والخطط المستقبلية.¹

¹. حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

سابعاً: مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف توضح مفهوم تقييم الأداء الوظيفي نذكر من بينها:

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: " تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، بل قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهاته في المهام المستقبلية¹ ."

هناك تعريف آخر لتقييم الأداء حيث يعرف بأن: "تقييم الأداء هدفه تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا² ."

كما عرّف بأنه: عملية قياس موضوعية لحجم ما تم إنجازه ومستوى ذلك بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً، على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب³ ."

ويعرف أيضاً بأنه: " المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة⁴ ."

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم عام وشامل لتقييم الأداء الوظيفي بأنه: قياس وتحليل لكيفية إنجاز الموظفين لأعمالهم بالمؤسسة، من خلال دراسة خصائصهم ومهاراتهم وتحديد الاستعدادات والقدرات

¹ رواية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الطبعة 01، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 208.

² مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 328.

³ حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص 20.

⁴ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

التي يمتلكونها، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المطلوبة منهم بالاعتماد على معايير علمية محددة بهدف التحسين والتطوير.

2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يمكن ذكر أهم أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي على النحو التالي:

أ. على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي من خلال التعامل الأخلاقي الذي يبعد تعدد شكاوى العمال اتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطوير.
- وضع أسس تساعد على تحديد استراتيجية للحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- يعتبر تقييم الأداء أسلوب أساسي يستخدم في الكشف عن الحاجات التكوينية وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التكوين والتطوير الآزمة.
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة¹.

ب. على مستوى الموظفين:

- تنمية مهارات وقدرات الرؤساء المشرفين للوصول الى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- يسهم التقييم في الكشف على الطاقات الكامنة لدى العمال ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2012 ص31.

- يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من طرف المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص ليحظى باحترام وتقدير رؤسائه ماديا ومعنويا.

- تطوير العلاقات الانسانية بين العاملين ومرؤوسيههم والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها¹.

ثامنا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق وتوفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها الى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

1. الطرق التقليدية: هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء وسنذكر على سبيل المثال ما يلي:

• **طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز)، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد².

• **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها إذ يقوم بموجبه الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه

تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءتهم من الأحسن الى الأسوء، أو العكس³.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، مرجع نفسه، ص 32.

² شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005، ص 89.

³ شاويش مصطفى نجيب، مرجع نفسه، ص 92.

• **طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية الى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد من غيره من الأفراد العاملين معه، ويتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل¹.

2. **الطرق الحديثة:** نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، ومن بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي:

• **طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، وتقسم الى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه، وهكذا تعددت المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم وذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص والعبارة أقل انطباقاً عليه، وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لأن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا².

• **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وأهداف المؤسسة، حيث أكدت الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الانسانية الى مجالات إيجابية مثمرة.

¹ محمد قدرى حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014، ص 300.

² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

• الإدارة بالأهداف: تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، وغالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء

مختلفة مثل (وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج)، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام ومجالات مسؤولية عمل كل موظف.
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه.
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة.
- استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى اظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية.
- اعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، وكيفية ممارستها.
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الايجابية¹.

تاسعا: معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي وسبل علاجها

1. معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

تعاني الكثير من المؤسسات من صعوبات في تنفيذ عملية تقييم الأداء، نتيجة عدم وجود ضوابط لآلية التنفيذ مما يؤدي الى نشوء صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين على حساب مصلحة العمل، وتنقسم مشاكل التقييم الى ثلاث أقسام كما يلي:

أ. صعوبات متعلقة بنظام تقييم الأداء الوظيفي:

- عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم الأمر الذي ينتج عنه حكم الرؤساء على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ أو العكس.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

¹ محمد قنري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 301-302.

- صعوبة التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم الأداء في الوظائف الادارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى قدرة توفرها في العمال.

2. صعوبات متعلقة بالمشرفين على عملية تقييم الأداء الوظيفي:

- شعور الرؤساء بالذنب عند قيامهم بعملية التقييم خاصة عندما تترتب آثار سلبية على نتائج تقييم أداء العمال فيما يخص الحوافز، الترقيات عدم وجود محاسبة للمديرين على نتائج التقييم، فمثلا يقوم بعض الرؤساء بإعطاء جميع الموظفين نتائج جيدة في التقييم أو اعطائهم نتائج أقل مما يجب، أي أقل من مستواهم الحقيقي¹.

- الخوف من اذاء مشاعر العاملين، بحيث يقوم المديرين بإعطاء جميع العمال نتائج جيدة مما يؤدي الى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم.

3. صعوبات متعلقة بتقييم أداء الموظفين:

-توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من طرف العاملين بسبب التحيز وعدم العدالة في التقييم.

-الانطباع الشخصي عن العاملين، فاذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد، فانه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بذلك العامل.

-توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قِيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة، لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذو الأداء الجيد².

-النظرة الخاطئة للتقييم من طرف الأفراد الخاضعين لعملية التقييم.

¹- يوسف عبد بجر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة العلوم

الانسانية العدد 01 جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2001، ص 7-8.

²- يوسف عبد بجر، مؤمن خلف عبد الواحد مرجع سبق ذكره، ص 09.

-المحسوبية: حيث تلعب المحسوبية دور في تقييم أداء العاملين، حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالموظفين المقربين اليه¹.

2. سبل علاج مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الطرق التي يجب اتباعها لمعالجة مشاكل عملية تقييم الأداء نذكر من بينها ما يلي:

- تدريب المشرفين على التقييم تدريبا شاملا لضمان وجود أشخاص قادرين على التقييم بموضوعية واثقان -تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب المناسب للعملية - المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن التقييم للبحث عن المشاكل ومعالجتها.
- تحفيز أصحاب الأداء الجيد ومعاقبة أو محاسبة الأداء الضعيف.

-تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمل:

- ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.

- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيّم أداؤه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيّم.
- ضرورة تحسيس الموظفين بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه والفوائد التي يجنيها كل من العمال والمؤسسة².

¹ - عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص46.

² - خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين 2007، ص53-54.

عاشرا: النظريات الإدارية المفسرة للأداء الوظيفي:

إن ادراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في المؤسسة قد وجه أثار انتباه الباحثين والدارسين في علم الاجتماع على بلورة عدد من النظريات السوسولوجية التي تفسر العلاقة بين الأداء والموظفين والجماعات والتنظيم، وفيما يلي سنحاول مناقشة أهم النظريات السوسولوجية التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

1. نظرية الادارة العلمية لفردريك تايلور:

نشأت حركة الادارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900-1920، وذلك تلبية للحاجة الشديدة اليها ، فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة ، وزيادة تركيز السكان في المدن والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهضة التكاليف ، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير .

وكان فردريك تايلور Fredric.w.Taylor (1856-1915) الرائد الأول للإدارة العلمية أو أب الادارة العلمية ، نشر في عام 1911 كتابه الشهير " مبادئ الادارة العلمية" ذكرا فيه الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الارباح للعاملين¹.

تركز نظرية الادارة العلمية على مبدأ الرشد والعقلانية للعمال، التخصص وتقسيم العمل، هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي، استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المؤسسة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل، فيما أن العامل رجل اقتصادي فان قراراته تتسم بالعقلانية، وهذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد من ورائه، لذلك فانه بالإمكان العمل على زيادة انتاجية الأفراد، يربط هذه الانتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية

¹ فانتن أحمد أبوبكر، نظم الادارة المفتوحة"، دار اترك للنشر والتوزيع ، ط01، القاهرة، مصر، 2001، ص 21.

قام تايلور بتقسيم مكونات العمل الى مجموعة من الحركات وحساب الزمن الأزم لأدائها ليتم فيما بعد تدريب العمال على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الانتاجية¹.

2. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول

وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول H.Fayol وجليك Gulick، ويرويك Urwick وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الادارية داخل التنظيم وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي.

تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بوظائف متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الاداري حيث تتدفق السلطة من أعلى الى أسفل نتيجة عملية التفويض، لقد وجد فايول أن الوظائف في إدارة الأعمال².

يمكن أن تقسم الى ستة وظائف رئيسية هي : الوظائف الفنية (الإنتاج والتصنيع)، الوظائف الأمنية (حماية الممتلكات والأشخاص)، الوظائف المحاسبية (تقارير الميزانية، سعر التكلفة) ووظائف إدارية.

حيث تعتبر هذه الوظائف الادارية أساسية داخل المؤسسة، حيث قام بتقسيمها الى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الادارة التي توصل اليها نتيجة ملاحظاته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المسير لدوره اذا ما التزم بها وهذه المبادئ هي : تقسيم العمل

¹ - فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 52-54.

² عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 307.

السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق¹.

3. النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر

تنسب لعالم الاجتماع "ماكس فيبر" الذي اهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم حيث تطرق ماكس فيبر إلى مفهوم البيروقراطية باعتبارها إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمات ويعني مفهوم البيروقراطية بالنسبة لفيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة وتحدد فيها الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات فقد اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات واعتمادها العمل المكتبي وقد اعتبرها فيبر صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية من الدقة والسرعة والوضوح والالمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى.

وقد حدد ماكس فيبر خصائص المنظمة البيروقراطية التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي وتمثل فيما يلي:

- أ. تحديد الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- ب. توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسمياً بأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
- ج. تحويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط02، ص 28.

د. الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف و اطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة.

هـ. تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية.

و. انشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الاداري على مستوى المنظمة.

ز. تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب واجراءات الترقية والتقدم المهني ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد واخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الانتاج وتحسين نوعيته

قام ماكس فيبر بتحليل الكثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يتبع الأفراد الأوامر التي تصدر اليهم؟ ويقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب اليهم وقام فيبر بتوضيح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين إلى تنفيذ الأوامر وأدائها ونجد أيضا أن النموذج البيروقراطي لايهتم بزيادة الانتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع اهمال الجانب الانساني الذي أنشئت نظريات حديثة أهمية بالنسبة لمفهوم الانتاجية وتحسين الأداء¹.

¹ نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، 2005-2006، ص 33-34

خلاصة الفصل

من خلال ماسبق يمكننا القول أن موضوع الأداء الوظيفي يعتبر ركن أساسي بالمؤسسات، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة وفعالية أداء موظفيها وعليه نجد أن الأداء الوظيفي يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء الموظفين لمعرفة مكانهم الضعف والقوة في إنجاز المهام لكل فرد من أجل وضع استراتيجية فعالة لتحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع:

الاجراءات الميدانية للدراسة

محتويات الفصل الرابع:

الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

ثانياً: منهجية الدراسة

1. المنهج المستخدم للدراسة

2. التقنية المستخدمة

3. مجتمع الدراسة

4. مجالات الدراسة

ثالثاً: عرض الجداول وتحليل النتائج

1. محور البيانات الشخصية

2. تحليل نتائج الفرضية الأولى

3. تحليل نتائج الفرضية الثانية

4. النتائج العامة للدراسة

تمهيد

تعتبر المرحلة الميدانية مرحلة أساسية تتطلب عدة اجراءات للوصول الى تحقيق أهداف منشودة من هذه الدراسة، وقد تناولنا في هذا الفصل الاجراءات الميدانية للدراسة حيث تطرقنا بالتفصيل إلى التعريف بميدان الدراسة ثم تناولنا بعد ذلك منهجية الدراسة التي اعتمدنا عليها، منها المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات (الاستبيان) والتعريف بمجتمع الدراسة مع تحديد مجالاته (المجال المكاني والزمني والبشري)، وأخيرا تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

1. التعريف ببلدية أنقوسة:

* البلدية هي رقعة جغرافية من الوطن تمثل أصغر وحدة إدارية في التنظيم الإداري الجزائري، وهي جماعة محلية تسيروها عناصر منتخبة تمثل المجلس الشعبي البلدي الجزائري، وهي جماعة محلية تسيروها عناصر منتخبة تمثل المجلس الشعبي البلدي وهي أصغر مقاطعة إدارية محلية لها حدود إقليمية يدر مختلف شؤونها المجلس الشعبي البلدي¹.

* أما الناحية القانونية فقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون البلدي رقم 08/90 المؤرخ في 07 أبريل 1990 حيث جاء فيه، أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تحدث بموجب القانون².

وتعتبر بلدية أنقوسة إحدى بلديات ولاية ورقلة وهي دائرة لنفس البلدية، و انبثقت بلدية أنقوسة عن التقسيم الإداري المحدث بموجب القانون رقم 09/84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد. و باشرت العمل بعد نتائج تنصيب المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 19/12/1984 المنبثق عن الانتخابات المحلية ليوم 13/12/1984، ثم رقيت إلى مقر دائرة سنة 1991، و تربع بلدية أنقوسة على مساحة قدرها 2740 كلم. السكان يسكن بلدية أنقوسة 16581 نسمة، حسب نتائج الإحصاء العام الخامس للسكان و الإسكان 2008. يبلغ معدل الكثافة السكانية بأنقوسة حوالي 06 نسمة /كلم، يتركز أغلب السكان في التجمع الرئيسي أنقوسة، أما التجمعات الثانوية فالكثافة السكانية ضعيفة جداً نظراً لنقص عدد السكان بها و شساعة

1 الدكتور يعلي محمد الصغير، القانون الإداري دار العلوم للنشر و التوزيع 2002 ص 131.

2 القانون رقم 08/90 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية لا مادة 01.

أ.المساحة: تتكون بلدية أنقوسة من ثلاث تجمعات رئيسية للسكان و هي : أنقوسة مقر البلدية، البور ، أفران بالإضافة إلى خمس مناطق ثانوية و هي : الحبنة، غرس بوغفالة، عقلة لرباع، ديبش، الكم.

ب.الموقع الجغرافي:

تقع شمال ولاية ورقلة على بعد 20 كلم تقريبا يحدها شمالا العالية والحجيرة وجنوبا ورقلة وسيدي خويلد وغربا ورقلة وشرقا بلدية حاسي بن عبد الله تقع بين دائرتي عرض(31°-2) و(32°-39) شمال وخطوط الطول (4°-45) و(5°-44) شرقا¹.

2.الهيكل التنظيمي للبلدية

أ.مفهوم الهيكل التنظيمي:

بعد أن تكونت لدينا فكرة أساسية عن مفهوم الإدارة باعتبارها الميدان الحقيقي لعمل المورد البشري نقوم الآن بدراسة الهيكل التنظيمي حيث يعرف على أنه الإطار الذي يضم في داخله تماسك الوظائف المختلفة وفق ترتيب معين ومنطقي وتنسيق متجانس و بشكل يؤدي تلقائيا إلى أن يقوم كل فرد أو إدارة بالمهمة التي وكلت له غدا يعتبر الهيكل التنظيمي البنية أو الخريطة التنظيمية التي تبين الموقع الهرمي لكل إدارة أو بعارة أخرى أهم المصالح و الأقسام و الفروع الموجودة داخل الإدارة و الهيكل التنظيمي ليس نموذجي بل يختلف باختلاف الإدارة تبعا لحجمها أي كلما كبر حجم الإدارة دعت الحاجة إلى هيكل تنظيمي آخر.

ب. الهيكل التنظيمي لبلدية أنقوسة

المصالح الإدارية:

¹ وثائق مقدمة من طرف بلدية أنقوسة.

أولا: الأمانة العامة:

1. مكتب الأمانة العامة :

2. مكتب الوسائل العامة:

ثانيا: مصلحة المستخدمين:

1. مكتب المستخدمين :

2. مكتب أرشيف البلدية :

ثالثا: مصلحة المحاسبة:

1. مكتب النفقات

2. مكتب تسيير ممتلكات البلدية و الإيرادات

رابعا: مصلحة التنظيم و الشؤون العامة :

1. مكتب التنظيم العام:

2. مكتب الفلاحة:

3. مكتب المنازعات و الشؤون القانونية :

خامسا: مصلحة الحالة المدنية:

1. مكتب التسجيلات :

- مكتب الإحصائيات الاجتماعية و الثقافية .

سادسا: مصلحة الشؤون الاجتماعية :

- مكتب الإحصائيات الاجتماعية و الثقافية

سابعاً: مصلحة النظافة و الوقاية و التطهير :

1. مكتب الصحة العمومية .

2. مكتب أشغال النظافة و الطرق .

المصالح التقنية:

ثامناً: مصلحة التخطيط و التجهيز :

1. مكتب التخطيط و التجهيز .

2. مكتب الاحتياطات العقارية و البناءات اللاشعرية :

تاسعاً: مصلحة الحظيرة و الصيانة :

18. مكتب تخزين العتاد و التصليحات المختلفة¹.

ثانياً: منهجية الدراسة :

1. المنهج المستخدم للدراسة :

أي دراسة عملية بغض النظر عن طبيعتها و الموضوع الذي يدور حوله ، لمجموعة من المعايير و التقنيات التي يحاول من خلالها الباحث الوصول الى الحقائق ، باتباع المنهج العلمي و الذي هو طريقة يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة و اكتشاف الحقيقة . وقد استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الكمي الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في البحوث السوسيوولوجيا من خلال الأساليب الاحصائية و الرياضية أو الحسائية و يهدف الى تطوير و توظيف النماذج الرياضية أو الفرضيات المتعلقة بالظواهر.

¹ وثائق مقدمة من طرف بلدية أنقوسة.

ويلعب المنهج الكمي دورا أساسيا في تحقيق الغايات الأساسية من خلال الأساليب الكمية والإحصائية المختلفة مثل النسب المئوية وغيرها ، وذلك من أجل تحقق من ثبات وصدق الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و المعطيات¹.

2. التقنية المستخدمة :

استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وهو يندرج ضمن المنهج الكمي " ويعرف الاستبيان على أنه أداة تستخدم لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، بحيث تتضمن مجموعة من الأسئلة أو جمل خبرية التي تتطلب من المبحوثين الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث².

وقد قسمنا الاستبيان إلى ثلاث محاور هي :

1. المحور الأول : يشمل البيانات الشخصية أسئلة التالية (من 1 إلى 4) .

2. محور الثاني : يشمل البعد صراع الدور أسئلة التالية (من 5 إلى 16) .

3. محور الثالث : يشمل البعد بيئة العمل الداخلية (من 17 إلى 35) .

3. مجتمع الدراسة :

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم القيام بالمسح الشامل لمفردات المجتمع المدروسة ، حيث تم توزيع 46 استبيان على الموظفين والاداريين .

¹ مؤيد عبد المحسن الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2006، ص33 .

² أحمد عارف عساف و محمد الوادي ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية الادارية المفاهيم والأدوات ، دار الصفاء عمان ، 2015، ص 255 .

4. مجالات الدراسة :

4-1 المجال المكاني : تم إجراء الدراسة الميدانية ببلدية أنقوسة بولاية ورقلة.

4-2 البعد الزمني : أجريت الدراسة الميدانية بشقيها النظري والميداني من جانفي 2021 إلى جوان 2021 .

4-3 المجال البشري : أنجزت الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين ببلدية أنقوسة بولاية ورقلة بلغ عددهم 46 موظف إداري.

ثالثا: عرض الجداول وتحليل النتائج :

بعد جمع المعطيات والبيانات أي تم تفريغها وتبويبها وتلخيصها في جداول، وهذا من أجل عرض النتائج المتحصل عليها من أجل تحليلها ومناقشتها، وسنحاول التعرف على عرض الجداول وتحليلها .

1-محور البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01):توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	37	09	46
النسبة	%80	%20	%100

من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بمجتمع الدراسة وفق متغير الجنس نلاحظ أن الحصة الأكبر من أفراد

مجتمع الدراسة هم ذكور بنسبة 80%مقابل نسبة الاناث التي قدرت بـ20%.

نستنتج أن فئة الذكور أكثر من فئة الاناث في مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين الاداريين بالبلدية، ونفسر هذا

أن فئة الذكور هي الفئة التي تلائمها الأعمال التي تحتاج إلى التركيز والانتقان خاصة الأعمال الروتينية في مجال

الادارة، وهذا ما يجعل الأداء الوظيفي يكون في المستوى المطلوب على الأقل.

الجدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 إلى 40	من 40 إلى 50	المجموع
التكرار	06	34	06	46
النسبة	%13	%74	%13	%100

من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بمجتمع الدراسة وفق متغير السن نلاحظ أن %74 من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة، وأما نسبة %13 من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة، كما نجد نسبة %13 من أفراد المجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، فمن خلال هذه النسب نلاحظ أغلبية أفراد مجتمع الدراسة هم فئة شباب. ونفسر هذا أن فئة الشباب هي الفئة الأكثر نشاط وحيوية والتي تكون لديهم الطاقة الكبيرة في إنجاز العمل والدافعية القوية على الأداء الوظيفي، خصوصا في مجال الادارة علما أن العمل في الادارة هو عمل روتيني يستخدم الجانب الفكري أكثر.

الجدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

المجموع	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي
46	26	20	التكرار
%13	%56	%44	النسبة

من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بمجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة %56 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى جامعي، مقابل نسبة %44 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى ثانوي، وبالتالي نجد أن أغلبية الموظفين الإداريين في البلدية لديهم مستوى جامعي. وتفسير الذي يمكننا أن نفسر بهذا الفرق في النسب هو أن المؤسسة محل الدراسة جعلت من عمليات التوظيف فيها تخضع لقوانين جديدة للوظيفة، بحيث أن المؤسسة تركز في عملية التوظيف على توظيف المؤهل العلمي المطلوب لشاغل الوظيفة أي على الشباب ذوي الشهادات الجامعية.

الجدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	13	22	11	46
النسبة	%28	%47	%23	%100

من خلال الجدول رقم (04) المتعلق بمجتمع الدراسة وفق متغير الأقدمية في العمل نلاحظ أن نسبة %47 من أفراد المجتمع الدراسة لديهم أقدمية في العمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأما نسبة %28 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم أقدمية في عملهم الإداري أقل من 5 سنوات وأما نسبة %24 لديهم أقدمية في عملهم الإداري أكثر من 11 سنة، وبالتالي نجد أن أغلبية الموظفين في البلدية لديهم أقدمية في العمل من 5 سنوات فأكثر.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

المحور الأول: صراع الدور

الجدول رقم (05): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (06) نص العبارة: " أتلقى التعليمات متعارضة من مسؤولين متعددين".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	26	05	15	46
النسبة	%57	%11	%32	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة %57 من مجتمع الدراسة موافقين على أن التعليمات التي يتلقونها من مسؤولين متعددين متعارضة ونجد نسبة %32 من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن التعليمات التي يتلقونها من مسؤولين متعددين متعارضة، وأما نسبة %11 من مجتمع الدراسة محايدين لم يصرحوا برأيهم.

من خلال النتائج المعطاة نفسر على أن معظم الموظفين الإداريين في البلدية يتلقون التعليمات والأوامر متعارضة، وبالتالي فهم يعملون في ظل التوجيهات والتعليمات المتناقضة من قبل مسؤولين، سواء كان من الرئيس أو المشرف المباشر، هذا ما يخلق صراع الدور يتعارض في الأوامر والتعليمات، ولهذا تعرف "بشرى إسماعيل" صراع الدور على أنه تعارض مهام الوظيفة مع فكرة الفرد الذي يتعرض لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع أشخاص آخرين، مما قد ينتج عن ذلك انخفاض مستوى الأداء من جية وانخفاض فعالية المنظمة من جهة أخرى"، وبالتالي فإن تعدد متطلبات الدور التي يقوم بها الموظف في البلدية ينتج عنها الشعور بالضغط وضعف القدرة على إنجاز المهام المطلوبة منه.

الجدول رقم (06): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (07) نص العبارة: " أتلقى الأوامر من مسؤولين متعددين".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	22	03	21	46
النسبة	%48	%6	%46	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة %48 من مجتمع الدراسة موافقين على تلقي الأوامر والتعليمات من أكثر من مسؤول، أما نسبة %46 من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن الأوامر والتعليمات تكون من أكثر من مسؤول، ونجد نسبة %6 من مجتمع الدراسة محايدين لم يصرحوا برأيهم. يتبين من خلال النتائج على أن الموظفين يتلقون الأوامر من أطراف متعددة وبشكل متفاوت، ويعود السبب في هذا التفاوت إلى طبيعة الموظف وشخصيته، فهناك من يشعر بالضغط والتوتر من تلقي الأوامر والتوجيهات من عدة مسؤولين، هذا ما يؤدي إلى تشتت تركيزه وانخفاض قدرته على الأداء، وهناك من يتفهم الوضع ويستطيع تنظيم وقته بالشكل الذي يمكنه من القيام بجميع المهام الموكلة إليه.

الجدول رقم (07): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (08) نص العبارة: " أجد نفسي في مأزق بين المسؤول المباشر والمشرف".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	23	09	14	46
النسبة	%50	%20	%30	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 50% من مجتمع الدراسة موافقين على أنهم يجدون أنفسهم في مأزق بين المسؤول المباشر والمشرف وعلى خلاف ذلك نجد نسبة 30% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أنهم يجدوا أنفسهم في مأزق بين المسؤول المباشر والمشرف وأن نسبة 20% من مجتمع الدراسة محايدين لم يصرحوا برأيهم. ويمكن أن نفسر بأن الموظف يجد نفسه في مأزق وذلك نتيجة مشكلة الاشراف والتوجيه الغير مناسبة وعدم المساواة في تعامل الموظفين، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بمتطلباتهم والمشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم، وكذلك فإن الموظفين قد يجدون أنفسهم في وضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الادارة الاشرافية والتنفيذية.

الجدول رقم (08): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (11) نص العبارة: " المعلومات التي أتلقاها من المسؤولين واضحة".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	12	07	07	46
النسبة	%26	%15	%59	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة %59 من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن المعلومات التي يتلقونها من المسؤولين واضحة وأما نسبة %26 من مجتمع الدراسة موافقين على أن تلقي المعلومات من المسؤولين واضحة، ونجد نسبة %15 من مجتمع الدراسة محايدين لم يصرحوا برأيهم. ويمكن أن نفسر ذلك على أن الموظفين الإداريين يتلقون المعلومات والأوامر غير متوافقة من المسؤولين، مما يؤدي ذلك إلى صراع الدور بين المسؤول المباشر والمشرف نتيجة لعدم اتفاق عمى سبل إنجاز العمل المطلوب، وليذا قد يتأثر الموظف بأسلوب المسؤول و طريقته في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ التوجيهات خاصة التي تتعارض مع التعليمات التي يتلقاها المشرف.

الجدول رقم (09): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (12) نص العبارة: " أجد صعوبة في أداء بعض الأعمال نظرا لنقص المهارات".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	12	06	28	46
النسبة	%26	%14	%60	%100

من خلال الجدول نلاحظ أعلى نسبة 60% من مجتمع الدراسة غير موافقين على وجود صعوبة في أداء بعض الأعمال لنقص المهارات والمعارف أما نسبة 26% من مجتمع الدراسة موافقين على وجود صعوبة في أداء بعض الأعمال لنقص المهارات والمعارف، ونجد نسبة 14% من مجتمع الدراسة محايدون لم يصرحوا برأيهم، ونفسر ذلك عمى أن معظم الموظفين يتميزون بتوافق في قدراتهم ومهاراتهم العملية مع متطلبات الدور، وهذا يعني قدرة الموظف عمى أداء المهام والتعليمات الموكلة إليه على أكمل وجه. وبالتالي يمكن القول على أن الدور الذي يستند إليه الموظفين متلائم مع مؤهلاتهم العلمية والمهنية وخبراتهم في العمل بشكل عام يؤدي إلى ارتفاع الحماس والاندفاع والرغبة في إنجاز العمل، كل هذا يخفف من حدة الضغوط لديهم.

الجدول رقم (10): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (14) نص العبارة: " هناك بعض الخلافات المهنية بيني وبين زملائي في العمل".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	12	08	26	46
النسبة	%26	%18	%56	%100

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56% من مجتمع الدراسة غير موافقين على وجود خلافات مهنية بينهم وبين زملائهم في العمل، وعلى خلاف ذلك نجد نسبة 26% من مجتمع الدراسة موافقين على وجود خلافات مهنية بينهم وبين زملائهم في العمل، لكنها مجرد خلافات عادية لا تتعدى إلى المناوشات الكلامية، وأما نسبة 18% من مجتمع الدراسة محايدون لم يصرحوا برأيهم. وهذا يبين على عدم وجود الخلافات المهنية بين الموظفين الإداريين في البلدية وبناء على ذلك يمكننا تفسير على أن العلاقات المهنية والاجتماعية بين الموظفين تبدو إيجابية ومستقرة، وهذا ما يؤكد على وجود تماسك وتعاون بينهم رغم طول مدة خدمتهم في البلدية، لأن العلاقات المهنية هي الأهم في إنجاز العمل وذلك لضمان الانسجام والتفاعل بين الموظفين لتجنب الصراع والازدواجية. وبالتالي يمكن القول على أن وجود الخلافات المهنية بين الموظفين يؤثر سلباً على مستوى أدائهم

الجدول رقم (11): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (16) نص العبارة: " أفترقد الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام المطلوبة مني ".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	08	08	30	46
النسبة	%17	%17	%66	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة %66 من مجتمع الدراسة غير موافقين على أنهم يفتقدون الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام المطلوبة منهم، وأما نسبة %17 من مجتمع الدراسة موافقين على أنهم يفتقدون الخبرة المطلوبة لتنفيذ مهامهم الموكلة اليهم ونجد %17 من مجتمع الدراسة محايدين لم يصرحوا برأيهم ويرجع سبب تزايد النسبة إلى أن معظم الموظفين في الادارة لديهم القدرة والخبرة الكافية لاستيعاب كامل طاقاتهم وقدراتهم واهتماماتهم في تنفيذ وانجاز المهام والواجبات المكلفة منهم في وقت محدد، إلا أن بعض الموظفين يتطلب منهم القيام بمهام وأعمال فوق طاقاتهم أي لاتتلائم مع استعداداتهم وخبراتهم وهذا ما يشكل لهم الضغط في العمل.

3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

المحور الثالث: بيئة العمل الداخلية

الجدول رقم (12): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (17) نص العبارة: " جو العمل في المؤسسة يشجعني على أداء العمل بشكل صحيح ".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	26	11	09	46
النسبة	%56	%24	%20	%100

يظهر من خلال الجدول أعلى أن نسبة %56 من مجتمع الدراسة موافقين على أن جو العمل في مؤسسة يشجعهم على أداء العمل بشكل صحيح، وأما نسبة %20 من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن جو العمل يشجعهم على أداء العمل بشكل صحيح، نجد نسبة %24 من مجتمع الدراسة محايدون لم يبدو برأيهم. نفسر في ضوء هذه النتائج على أن البلدية كمؤسسة عمومية خدمتية توفر بيئة العمل مناسبة لموظفيها يسودها جو العمل المريح، والتهوية والاضاءة درجة الحرارة والرطوبة والتجهيزات المكتبية، ملائمة لأداء وظائفهم لأنه كلما كانت هذه الظروف ملائمة ومساعدة للموظفين ، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه، بالإضافة إلى ذلك أن جو العمل آمن يدفع بالموظفين إلى الالتزام بعملهم وتعزيزهم على التواصل فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (13): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (20) نص العبارة: سوء التهوية في مكنتي يؤثر على أدائي في العمل ". .

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	12	07	27	46
النسبة	%26	%15	%59	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 59% من مجتمع الدراسة غير موافقين على سوء التهوية في مكنتي العمل تؤثر على أدائهم في العمل، أما نسبة 26% موافقين على أن سوء التهوية في مكان العمل تؤثر على أدائهم في العمل، أما نسبة 15% من مجتمع الدراسة محايدون لم يبدو برأيهم، نفس ذلك على أن التهوية في وسط عملهم مناسبة، مما يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين في أداء عملهم وتحسين علاقات العمل مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على التهوية المناسبة في أماكن العمل وذلك بتوفير الوسائل الكفيلة بتجديد التهوية بشكل مستمر (وذلك بإدخال مكيفات الهواء في مكاتب الموظفين)، مع الاعتماد على التهوية الطبيعية عن طريق الأبواب والنوافذ، " وهذا ما تؤكد الدراسات على أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والضيق والتفكير في ترك العمل.

الجدول رقم (14): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (23) نص العبارة: "أجد صعوبة في إنجاز العمل بسبب ارتفاع درجة الحرارة في مكان عملي".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	11	08	27	46
النسبة	%24	%14	%59	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 59% من مجتمع الدراسة غير موافق على أن هناك صعوبة في إنجاز العمل بسبب ارتفاع درجة الحرارة في مكان عملهم، أما نسبة 24% من مجتمع الدراسة موافقين على أن هناك صعوبة في إنجاز العمل بسبب ارتفاع درجة الحرارة في مكان عملهم، ونجد نسبة 14% من مجتمع الدراسة محايدين لم يصرحوا برأيهم. يمكن أن نفسر في ضوء ذلك على أن الموظف يعمل في بيئة تتوفر على درجة حرارة معتدلة ومناسبة تتوافق مع طبيعة العمل، مما ينعكس ذلك على سلامة الموظف وصحته وفي أدائه وفاعليته في العمل، ولذلك إن تهيئة درجة الحرارة المثلى يكون حسب طبيعة العمل ومكان العمل، مما يساهم في زيادة الدافعية وكفاءة الأداء، وهذا ما أكدته طه " على أن كفاية الفرد وقدراته على أدائه تنخفض كلما ارتفعت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب تؤثر بشكل سلبي على النواحي الفسيولوجية للموظفين، مما يسبب احساسهم بالضيق وبالتالي تنخفض كفاءتهم وينخفض مستوى أدائهم.

الجدول رقم (15): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (24) نص العبارة: "الضوضاء في مكان عملي يؤثر على أدائي في العمل".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	10	04	32	46
النسبة	%22	%09	%69	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 69% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن الضوضاء في مكان عملهم يؤثر على أدائهم في العمل وعلى خلاف ذلك نجد نسبة 22% من مجتمع الدراسة موافقين على أن الضوضاء في مكان العمل تؤثر على أدائهم في إنجاز العمل، ونسبة 9% من مجتمع الدراسة لم يصرحوا برأيهم. ونفسر ذلك على أن مكان العمل لدى الموظفين في البلدية خالي من الضوضاء، وهذا ما يؤكد على قدرة الموظفين على التركيز والانتباه على أداء المهام وأعمالهم الوظيفية، خاصة لشاغلي الوظائف التي تتطلب مجهوداً فكرياً، بالإضافة إلى سهولة التواصل بين الموظفين في مكان العمل لأن زيادة مستوى الضوضاء والضجيج في مواقع العمل يؤثر على إمكانية التواصل والتخاطب بين الموظفين أثناء العمل، مما قد يساهم كذلك في زيادة الضغوط على الموظفين بحيث يعيق أدائهم.

الجدول رقم (16): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (26) نص العبارة: "كثرة ساعات العمل تؤثر على أدائي في العمل".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	23	05	18	46
النسبة	%50	%11	%39	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نصف مجتمع الدراسة بنسبة %50 موافقين على أن كثرة ساعات العمل تؤثر على أدائهم في العمل وأن نسبة %39 من مجتمع الدراسة غير موافقين ويرون أن كثرة وزيادة ساعات العمل لا تؤثر على أدائهم في العمل، ونجد نسبة %11 من مجتمع الدراسة لم يبدو برأيهم.

من خلال النتائج المعطاة يمكن أن نفسر على أن الموظفين في البلدية عدد ساعات عملهم تكون أعلى، وذلك نظرا لطبيعة ومحتوى عملهم التي تحتاج إلى وقت كبير لأداء المهام المطلوبة، وأن استمرار الموظف للعمل لفترات طويلة قد يترتب عليه انخفاض في قدراته على إنجاز العمل، وعدم التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية وعدم التركيز في العمل، بالإضافة إلى أن العمل لساعات طويلة وعدم حصول الموظف على فترات الراحة تؤدي به إلى الضغط والاجهاد وكذلك تدني مستوى أدائه.

الجدول رقم (17): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (27) نص العبارة: "عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى الارهاق".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	30	05	11	46
النسبة	%65	%11	%24	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة %65 من مجتمع الدراسة موافقين على أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى الارهاق، وأما نسبة %24 من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى الارهاق، ونجد نسبة %11 من مجتمع الدراسة محايدون لم يصرحوا برأيهم، قد نفسر ذلك على أن عدم التنظيم الجيد لساعات العمل وزيادة ساعات العمل اليومية، قد يؤدي إلى عدم استطاعة الموظف للانتهاء من المهام المطلوبة منه، وهذا يدل على أن الحجم الساعي للعمل غير مناسب للموظف الإداري، وخاصة مع صعوبة توزيع ساعات العمل يوميا من 8:00 صباحا إلى 04:00 مساء، مما يؤدي ذلك إلى عدم الارتياح وعدم رضا الموظف عن العمل، بالإضافة إلى شعوره بالملل والارهاق، وهذا ما أشار إليه عبدالغفار حنفي وآخرون" على أن ساعات العمل تعتبر مصدر الضغط في العمل، وهذا راجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي بالفرد إلى الارهاق والشعور بالتعب، وكذلك أن طول ساعات العمل تؤثر على علاقة الفرد بأسرته.

الجدول رقم (18): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (28) نص العبارة: "طول ساعات العمل تؤثر على علاقتي بأسرتي".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	24	05	17	46
النسبة	%52	%11	%37	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 52% من مجتمع الدراسة موافقين على أن طول ساعات العمل تؤثر على علاقتهم بأسرهم، وأما نسبة 37% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن طول ساعات العمل تؤثر على علاقتهم بأسرهم، ونجد نسبة 11% من مجتمع الدراسة محايدين لم يبدو برأيهم، وعلى ضوء ذلك يمكن التفسير على أن العمل لساعات طويلة لدى الموظفين له أثر على أسرهم مما يؤدي إلى الضعف في علاقتهم بأسرهم بسبب انشغالهم واهمالهم لحاجاتهم المادية والمعنوية، وعدم قدرة الموظف على تسخير الوقت الكافي لعائلته، وهذا يدل على أن الموظفون يواجهون صعوبات في تحقيق التوازن بين مطالب العمل الاداري ومطالب أسرهم، مما يؤثر ذلك سلبا على أداء عملهم، علما أن العمل يعتبر جزء كبير من حياة الموظفين لأنه كلما تقدمت بهم الأعمار زادت مسؤولياتهم اتجاه عملهم واتجاه أسرهم، وهذا ما أكده **مُحَمَّد عبد المولى** "على أن زيادة ساعات العمل تؤثر على علاقة الفرد بأسرته وذلك لأنه يضطر إلى أن يقضي قدر كبير من الوقت في العمل للانتهاء من متطلبات وظيفته ولا يعود إلى البيت إلا متأخرا.

الجدول رقم (19): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (30) نص العبارة: "الأجر يتناسب مع العمل الذي أقوم به".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	12	03	31	46
النسبة	%26	%06	%68	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 68% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن أجرهم يتناسب مع العمل الذي يقومون به، وأما نسبة 26% من مجتمع الدراسة موافقين على أن أجرهم يتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها، وكما نجد نسبة 6% من مجتمع الدراسة محايدون لم يبدو برأيهم، ومن خلال النتائج المعطاة يمكن التفسير على أن معظم الموظفين في البلدية غير راضين عن أجرهم، وهذا راجع إلى أن راتبهم لا يكفي لتلبية مطالبهم من جهة، وعدم وجود توافق بين الأجر الذي يحصل عليه الموظف والجهد المبذول من جهة أخرى لأن عملهم يتميز بصعوبة في أداء المهام المطلوبة منهم والجهد كبير طوال الوقت، ومما يؤكد لنا رغبة كل موظف في زيادة أجره، بحيث يكون هناك توافق ولو بشكل نسبي وذلك بما يتلائم مع المهام التي يقوم بها، وبمعنى هذا كله أن للعامل المادي الأجر دورا كبيرا في تراجع مستوى الأداء وتحسينه "فإن يعد الأجر مصدرا لضغط العمل وأحد العوامل المؤثر في الأداء الوظيفي للموظف أو العامل، فقد يكون الأجر عاملا من عوامل الاستياء وعدم الرضا حينما يكون غير كافي، لأن ما يهم الفرد في الواقع هو ما يستطيع أن يشتريه من سلع وخدمات".

الجدول رقم (20): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (31) نص العبارة: "الأجر كافي لتلبية حاجياتي الضرورية".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	09	04	33	46
النسبة	%19	%9	%72	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 72% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن أجرهم كافي لتلبية حاجياتهم الضرورية وأما نسبة 19% من مجتمع الدراسة موافقين على أن أجرهم كافي لتلبية حاجياتهم ضرورية، ونجد نسبة 9% من مجتمع الدراسة محايدون لم يصرحوا برأيهم، ومن خلال هذه النتائج المعطاة يمكن أن نفسر على أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في البلدية لا يلبي إحتياجاتهم الأساسية من سكن ومأكل وملبس، بالإضافة إلى غلاء المعيشة، وهذا ما يسبب لهم القلق والتوتر في العمل وبالتالي يؤثر على أدائه، وهذا ما يدفع الموظف إلى البحث عن وظيفة أخرى تكفيه، بدلا من الوظيفة التي يشغلونها ولا تلبي مطالبه، حيث أن تفكيره في وظيفة أخرى والبحث عن وظيفة بديلة يؤثر سلبا عليه. ويرون أن أجرهم ناقص مقارنة بالموظفين في مؤسسات وقطاعات أخرى، مما يقلل من حماسهم في العمل، وهذا ينعكس بالضرورة على أدائهم. " ولهذا يعتبر الأجر مصدرا أساسيا لدخول الأفراد إلى المؤسسات بل يعتبر المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، كما أنه عليه يتوقف مركزه ومكانته بين زملائه في العمل، بالإضافة إلى أن الأجور من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع الحاجات الأساسية للأفراد من مأكل ومشرب وملبس.

الجدول رقم (21): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (33) نص العبارة: "أشعر أن فرصة الترقية عادلة بين الموظفين".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	23	12	11	46
النسبة	%50	%26	%24	%100

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ نصف مجتمع الدراسة بنسبة %50 موافقين على أن فرصة الترقية عادلة بين الموظفين، ونجد نسبة %24 من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن فرضية الترقية بين الموظفين عادلة، وأما نسبة %26 من مجتمع الدراسة محايدين لم يبدو برأيهم. يمكن أن نفسر ذلك على أن البلدية كمؤسسة تعتمد على معايير وأسس ترقية موظفيها، بحيث يتم ترقية موظف على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الأقدمية) وعلى الكفاءة (الجدارة) أي بما يملكه الموظف من قدرات عالية على إنجاز العمل، وكذلك بمدى تمتعه بروح المسؤولية، لأن وجود فرصة الترقية في المستقبل يترتب عنها رفع معنويات الموظفين، و بالتالي يرتفع مستوى أدائهم الوظيفي في العمل، وهذا ما يحقق الأمان الوظيفي الذي يرتبط أساساً بمدى وجود فرص الترقية مناسبة إلى مناصب أعلى، بالإضافة إلى أن الترقية تعتبر من الحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي وتجعله يحرص ويهتم بالمصلحة العامة للمؤسسة وبناء على هذا يمكن القول أنه كلما كانت الفرص متساوية أمام الموظفين للحصول على الترقية طبقاً لقدراتهم وخبراتهم ومدى اسهامهم في إنجاز الأعمال، كلما كان انتمائهم أفضل ومستوى أدائهم أعلى.

الجدول رقم (22): يبين موقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (35) نص العبارة: "أشعر بعدم التقدم في الحياة الوظيفية".

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	19	05	22	46
النسبة	%41	%11	%48	%100

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن نسبة %48 من مجتمع الدراسة غير موافقين بعدم التقدم في الحياة الوظيفية، ونجد نسبة %41 من مجتمع الدراسة موافقين على عدم التقدم في الحياة الوظيفية، أما نسبة %11 من مجتمع الدراسة محايدون لم يبدو برأيهم. نفس ذلك على أن هؤلاء الموظفين يحصلون على التقدم في الوظيفة وذلك بفضل كفاءتهم العلمية وولائهم في أداء عملهم خاصة في مجال الإدارة بالإضافة إلى محاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية على أكمل وجه وعلى طول مدة خدمتهم في البلدية، وهذا كله راجع إلى اكتساب المهارة والخبرة الطويلة في مجال العمل. ومن وجهة نظر الموظفين والعاملين، الترقية وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي وحافز على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف لأنها تمثل لهم تقديراً من جانب المؤسسة، لخدماتهم وجهودهم.

4. النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة وتحليل بيانات الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

- بينت الدراسة على أن صراع الدور له تأثير كبير على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، و ذلك

من خلال وجود صراع في الدور الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وهذا يظهر من خلال:

✓ عدم توضيح المسؤول والمشرف المهام والتعليمات المستندة إلى الموظفين وعدم شرح كيفية المهام التي يمكن للموظف من خلالها تنفيذها وتأديتها بشكل صحيح.

✓ تقديم معلومات غير واضحة ومشوشة من قبل المسؤول المباشر والمشرف والزملاء في العمل خاصة في الحالة التي يكون فيها معلومات على المصطلحات مألوفة للموظف.

✓ عدم وضوح المعلومات الكافية للموظف على الدور المطلوب إنجازه في العمل.

✓ يتلقى الموظفين التعليمات والأوامر متعارضة من جهات متعددة التي تشرف على العمل.

✓ نقص المعلومات الواردة من المشرف للموظف عن الدور المطلوب منه.

✓ ملائمة الأدوار التي تستند على الموظفين القيام بها وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم في مجال العمل .

✓ قيام الموظفين بتنفيذ الأعمال المكلفين بها بفعالية وكفاءة عالية لامتلاكهم المهارات والخبرات المطلوبة

✓ تعارض في مطالب و توجيهات العمل مما يؤدي ذلك إلى إيجاد موظفين أنفسهم في مأزق نتيجة لحاجتهم

إلى انجاز الأعمال التي تملئها عليهم الأدوار اليومية.

- من خلال ماسبق نستنتج أنه لصراع الدور تأثير كبير على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالبلدية "

نتائج الفرضية الثانية:

- بينت الدراسة على وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداري بالبلدية، ويظهر هذا من خلال:

✓ البلدية كمؤسسة توفر ظروف العمل الملائمة لموظفيها مما يساهم ذلك بزيادة الدافعية للعمل وكفاءة الأداء لديهم.

✓ إن الموظف يعمل في بيئة عمل تتوفر على ظروف العمل المادية لدرجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، الاضاءة، الضوضاء، مناسبة تتوافق مع طبيعة العمل مما يؤدي إلى زيادة الحماس لدى الموظفين اتجاه عملهم وارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي.

✓ صعوبة الموظفين في تحقيق التوازن بين مطالب العمل الإداري ومطالب أسرهم نتيجة زيادة ساعات العمل.

✓ اعتمادا على الاستبيان تبين أن عدم تنظيم ساعات العمل لدى الموظفين يؤدي به إلى الشعور بالارهاق والملل وعدم الرضا والرغبة في العمل، مما يؤثر سلبا على أدائهم في العمل.

✓ عدم وجود توافق بين الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول.

✓ عدم كفاية الأجر على تلبية حاجات الموظفين مما يسبب لهم ضغط العمل، وبالتالي يؤثر سلبا على أدائهم بالاضافة إلى ذلك أن أجره ناقص مقارنة بالموظفين في مؤسسات أخرى.

✓ إن مستوى أداء الموظف يتأثر بظروف عمله، حيث كلما كانت ظروف العمل جيدة كلما تحسن أداءه والعكس، وذلك راجع إلى النتائج السلبية التي قد تنجم من جراء سوء ظروف العمل ومن ضغط العمل

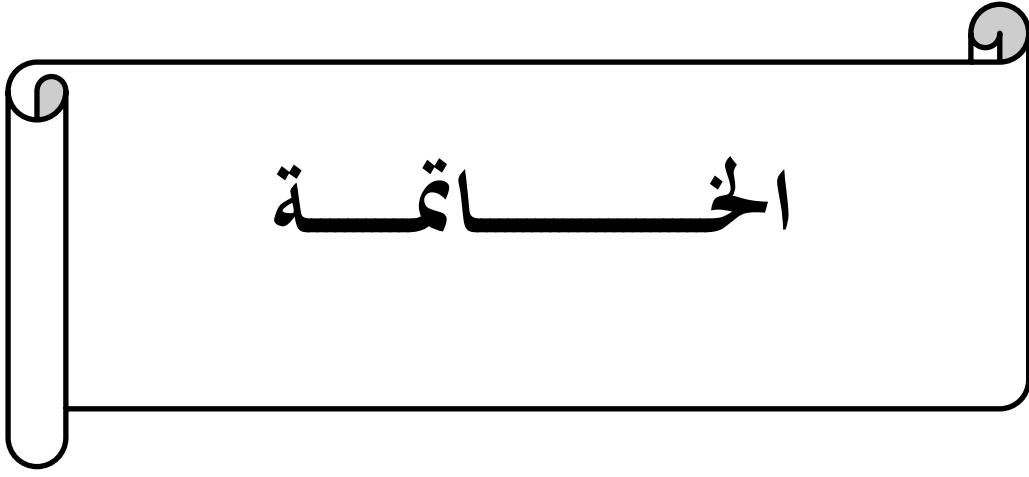
وغياب تأثيرها على الدافعية و من ثم أدائه، في حين أن ظروف العمل الجيدة تساهم في رفع معنويات الموظف وتدفعه إلى تحسين أدائه.

من خلال ما سبق نستنتج أن بيئة العمل الداخلية تؤثر على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالبلدية.

➤ الاقتراحات والتوصيات

من خلال استنتاجات الدراسة ومراجعة الاطار النظري نقدم التوصيات التالية:

- يجب توفير بيئة عمل تضمن رضى الموظفين في البلدية.
- الالتزام بتوفير بيئة عمل جيدة تخفف من حدة الضغوط المهنية للموظفين والصراعات.
- تشجيع الموظفين ماديا ومعنويا ومنح الحوافز والعلاوات لمن يستحقها على أساس الجهد المبذول.
- توفير الحماية اللازمة للموظفين من ضغوط العمل والعمل على تحسين الظروف الفيزيائية والاجتماعية لهم.
- توفير نظام مرن لاستيعاب ضغوط العمل والتوافق معها بشكل سريع وفعال يقضي على الارهاق والتوتر الذي ينعكس تأثيره على رضا الموظفين.
- توفير أخصائيين اجتماعيين ونفسانيين في البلدية للتخفيف من حالات الضغوط وعدم الرضا الوظيفي.
- عدم تداخل الوظائف والأدوار من قبل رؤساء العمل والمشرفين على ذلك.
- تنمية روح الفريق بين الموظفين وتقوية الروابط الاجتماعية بينهم.
- اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
- تنظيم ساعات العمل للموظفين للتقليل من ضغوط العمل.
- القيام بتقييم دوري لأداء الموظفين لتحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم المهنية.



الخاتمة

من خلال دراستنا للجانبين النظري والميداني تبين لنا أن ضغوط العمل تعتبر من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد وأدائهم ، إذ أنه لا يمكن أن تتواجد مؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية خالية من ضغوط العمل، لأن هذه الأخيرة محصلة تفاعل لعدة عوامل نابعة من مختلف المصادر منها ما يتعلق بالوظيفة وبيئة العمل والحياة الشخصية والعملية للموظفين والتي بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجيد المبذول، وكذلك على نمط الأداء المستعمل لأن أداء الموظفين هو مجموعة السلوكيات الادارية التي قد ينتج عنها آثار ايجابية أو سلبية ، وهذه الأخيرة قد تكون مرغوبة للموظفين بالمؤسسة حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها الموظفين.

يمكن القول بأن التحكم في ضغوط العمل أمرا ليس مستحيل، يكفي فقط أن تتوفر المؤسسة على كفاءات للحد منها على الأقل ويتوقف ذلك على فعالية الادارة وطريقة الاشراف وتوزيع المهام والأدوار على الأفراد من خلال المساهمة في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمؤسستهم مما يحقق لديهم الشعور بالولاء والاخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة لأن المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالغا بالموظفين ، باعتبارهم مصدرا للنجاح والتميز فإن ما أتاحت لهم حرية المبادرة وتحمل المسؤولية في إطار مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية، وتوفير بيئة العمل تساعد في تدعيم التفاعل الايجابي من خلال استجابة مطالبهم، لأن توفير الظروف المناسبة للعمل تعتبر من الشروط الضرورية للموظفين في إدارة المؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
2. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط02.
3. أحمد عارف عساف و محمد الوادي ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية الادارية المفاهيم والأدوات ، دار الصفاء عمان ، 2015.
4. انعام الشاهي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، دار إثراء للنشر، ط01، قطر، 2009.
5. جلال إسماعيل حلمي و محمد علام ، علم اجتماع التنظيم مداحل نظرية ودراسات ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر.
6. حامد عبد السلام زهران. صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني . عالم الكتب، القاهرة، 2000.
7. حسين حریم، السلوك التنظيمي، دا الحامد، الأردن، 2004.
8. حمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
9. خضر كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، دار إثراء للنشر، ط1، قطر، 2009.
10. رواية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الطبعة01، الاسكندرية، مصر، 2004.
11. سامح عبد المطلب، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، طبعة 01، الأردن، 2011.
12. شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.
13. شعبان علي حسني السيبي ،أسس السلوك الانساني بين النظرية و التطبيق ،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002.

14. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات"، المكتبة الجامعية ط1، الاسكندرية، 1992.
15. طاهر مُحمَّد لغالبي، وائل مُحمَّد ادريس، الادارة الاستراتيجية، (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، ط02، الأردن، 2009.
16. عبد المنعم الحنفي، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، مكتبة مدبولي للنشر، مصر، 1978.
18. عبد الرحمان أحمد بن مُحمَّد الهيجان، ضغوط العمل-منهج شامل لدراسة الضغوط-مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها-، معهد الإدارة العامة، الرياض.
19. عبد الله مُحمَّد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
20. عبد المعطي، السلوك الإداري والتنظيمي، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1994.
21. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
22. عويد سلطان الشمعان: علم النفس الصناعي،، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1994.
23. علي عسكر: ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، ط2، الكويت، 2000.
24. عمار الطيب كشرد، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، منشورات قار يونس، ط1، ليبيا، 1995.
25. فاروق السيد عثمان، القلق و غدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
26. فاتن أحمد أبوبكر، نظم الادارة المفتوحة"، دار اترك للنشر والتوزيع ، ط01، القاهرة، مصر، 2001.

27. فاروق عبده فليبه، السيد مُجَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
28. مُجَّد قدرى حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014.
29. مُجَّد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء، ط1، 2001.
30. مُجَّد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية-، دار الوفاء للنشر، ط 01، الإسكندرية، 2007.
31. مُجَّد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ب ط، جامعة الأزاريطة، 2005 ص44.
32. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2004.
33. مصطفى بوجلال، علم اجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية.
34. مصطفى مُجَّد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
35. مؤيد عبد المحسن الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2006
36. وفيق عبد الرحمان، المدير في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994.
37. يعلي مُجَّد الصغير، القانون الإداري دار العلوم للنشر و التوزيع 2002.
- ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية
38. نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، 2005-2006.
39. أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين 2008.

40. ايمان قصاب، دور تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، في ادارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
41. إبراهيم عبد عابدين، علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية و الجسدية لدى العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
42. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
43. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة الجزائر، 2009.
44. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2014.
45. توفيق عطية، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الاداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة فلسطين، 2009.
46. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال ،الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010.
47. حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2015.

48. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
49. عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
50. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002.
51. شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010
52. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004
53. كريم دروازي، الأداء الوظيفي لادارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الادارة الرياضية، رسالة ماجستير منشورة في الادارة والتسيير الرياضي جامعة الجزائر3، 2011.
54. محمد صلاح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

ثالثا: المجالات العلمية

55. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ضغوط وصراعات العمل، 2006.
56. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي العدد 06،
جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
57. يوسف عبد بجر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة
من وجهة نظر المقيمين، مجلة العلوم الانسانية العدد 01 جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2001.
58. إسـم ناشر المقال غير موجود، ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالمناصـب الإدارية، مجلة جامعة الحسين
بن طلال للبحوث، المجلد رقم 02، عمان، ديسمبر 2016.
- رابعا: القوانين والوثائق الادارية
59. القانون رقم 08/90 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية لا مادة 01.
60. وثائق مقدمة من طرف بلدية أنقوسة.



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

التخصص: تنظيم وعمل

إستبيان البحث بعنوان :

تأثير ضغوطات العمل على الأداء الوظيفي

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر لقسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطلب منكم تقديم يد المساعدة لي ، و ذلك من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة في هذا الاستبيان بكل شفافية مع العلم أن إجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير كما أؤكد لكم أن هذه المعلومات تحفظ عندي و نشكركم على حسن تعاونكم معنا.

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

إشراف الدكتور:

إعداد الطالب:

*فودة عزيز

*ياسين خاخة

السنة الجامعية: 2020-2021

1. المحور الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس: ذكر أنثى

2.السن:

3.الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4.المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

5. سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

II. المحور الثاني: ضغوطات العمل:

6. هل تشعر بالتوتر والضغط من الضوضاء أثناء العمل : نعم لا أحيانا

7. هل تتعامل مع مواد كيميائية في العمل؟ نعم لا

8. هل التواجد الدائم في المؤسسة يجعلك تتوق لإستنشاق الهواء النقي خارجها؟ نعم لا

9. هل البيئة التي تعمل فيها تتميز بقلّة النظافة؟ نعم لا

10. هل تعاني من درجة حرارة عالية أو برودة شديدة أثناء العمل حسب الفصل؟

نعم لا أحيانا

11. هل طبيعة عملك تؤثر سلبا على حياتك الشخصية؟ نعم لا أحيانا

12. هل تقوم بأعمال كثيرة تفوق طاقتك؟ نعم لا أحيانا

13. هل تملك وقت جيد للراحة: نعم لا أحيانا

14. هل تشعر بالضيق لأنك يوميا تتعامل مع عدد كبير من الأشخاص فوق طاقتك؟

نعم لا أحيانا

15. هل وقت دوامك الرسمي لا يكفي لإنجاز المهام الموكلة إليك: نعم لا أحيانا

111 المحور الثالث: أداء العاملين:

16. هل الالتزام بكل التعليمات الإدارية يرهقك؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فيما يتمثل ذلك.....

.....

.....

17. هل تقوم بتنفيذ الأعمال المطلوبة منك ؟ بكفاءة سرعة في الأداء

18. هل تسعى دائما للتحسين من أدائك من خلال

.....

.....

19. هل تساعد زملائك في العمل؟ بصفة دائمة عند الضرورة

20. هل يتم تحفيزك من قبل رؤسائك في العمل؟ دائما أحيانا

21. هل الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع طبيعة العمل الذي تقوم به؟ لا نعم

22. هل المهام والأهداف التي تقوم بها واضحة بالنسبة إليك: نعم لا

23. هل تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة: نعم لا

24. هل تسعى دائما لتكون عنصرا فعالا في تحقيق كفاءة المؤسسة:

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

25. هل تواجه صعوبات في أداء عملك: نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم تتمثل هذه الصعوبات في

.....

.....

