

جامعة قاصدي مرباح ولاية- ورقلة



الكلية: كلية العلوم الاجتماعية

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا

اعداد الطالب: عواج عبد النور

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي بعنوان:

ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية ببلدية الرويسات - ورقلة -

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

جامعة ورقلة

رئيسا

د. بوسحلة ايناس

جامعة ورقلة

مناقشا

د. عريف عبد الرزاق

جامعة ورقلة

مشرفا

د. قودة عبد العزيز

السنة الجامعية: 2019 - 2020



شكر وقدر



نرى لزاما علينا تسجيل الشكر وإعلامه ونسبة الفضل لأصحابه، استجابة

لقول النبي صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

وكما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده ** فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز وجل على أن هدانا لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بينا وبينهم مفاوز.

كما نخص بالشكر أستاذنا الكريم ومعلمنا الفاضل المشرف على هذا البحث الدكتور قدوة عبد العزيز، فقد كان حريصا على قراءة كل ما نكتب ثم يوجهنا إلى ما يرى بأرق عبارة وألطف إشارة، فله منا وافر الشناء وخالص الدعاء.

كما نشكر أساتذتنا الأفاضل الذين لم يخلوا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم وكل الزملاء وكل من قدم لنا فائدة أو أعاننا بمرجع نسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.



إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها

سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

إلى الأستاذ المشرف الدكتور قودة عبد العزيز، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا

دروبنا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه

الله

و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

الفهرس

اهداء

كلمة شكر وتقدير

ملخص الدراسة

.....مقدمة

الجانب المنهجي

الفصل الأول: الخطوات المنهجية للدراسة

10..... تمهيد:

11..... إشكالية الدراسة.

12..... فرضيات الدراسة.

15-12..... تحديد مفاهيم الدراسة.

16..... الدراسة الاستطلاعية.

18-17..... الدراسات السابقة.

18..... أسباب اختيار الموضوع.

19..... أهمية الموضوع.

19..... أهداف الدراسة.

20..... المقاربة النظرية.

21..... خلاصة

الجانب النظري

الفصل الثاني: ضغوط العمل

24.....	تمهيد
26-25	مفهوم ضغوط العمل
29-27.....	عناصر ومراحل ضغوط العمل
32-29	أنواع ضغوط العمل
37-33.....	مصادر ضغوط العمل
41-38.....	نتائج والاثار المترتبة عن ضغوط العمل
45-42.....	أساليب إدارة ضغوط العمل
46.....	الخلاصة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

54.....	تمهيد
57-55.....	1 - مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
61-58.....	2 - عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي
63-62	3 - أنواع الأداء الوظيفي
64.....	4 - محددات الأداء الوظيفي
67- 65.....	5 - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
71-68.....	6 - أهمية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

72..... خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

78..... تمهيد

80-79..... التعريف بميدان الدراسة

81..... منهجية الدراسة

81..... 1.2 المنهج المستخدم للدراسة

82..... 2.2 التقنية المستخدمة

82..... 3.2 مجتمع الدراسة

82..... 4.2 مجالات الدراسة

83..... 3. عرض الجداول وتحليل النتائج

86-83..... 3.1 عرض محور البيانات الشخصية

93-87..... 3.2 تحليل نتائج الفرضية الأولى

101-94..... 3.3 تحليل نتائج الفرضية الثانية

109-102..... النتائج العامة للدراسة

110..... الخاتمة

115-110..... قائمة المراجع

117-116..... الملاحق

ملخص الدراسة:

ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

دراسة ميدانية ببلدية الرويسات، ولاية ورقلة

تم اختيار هذا الموضوع لأنه يمس جانب من جوانب التنظيم، كما أنه يندرج تحت اهتماماتنا بقطاع عمومي خدماتي، حيث تكمن أهميته في خصوصية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وما يعترضه من ضغوط العمل.

أما الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة طبيعة علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي للعمال بالبلدية، وذلك بتحديد علاقة صراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالبلدية، بالإضافة إلى علاقة بيئة العمل الداخلية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بالبلدية.

استخدمنا المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبيان وقد تم القيام بالمسح شامل لمفردات مجتمع المدروس، حيث وزع الاستبيان على 30 موظف بالبلدية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى العمال بالبلدية

وذلك من خلال وجود صراع في الدور الوظيفي لدى العمال وهذا يظهر من خلال:

- تلقي الموظفين التعليمات والأوامر متعارضة من مسؤولين متعددين.
- عدم وضوح المعلومات كافية للموظف من الدور المطلوب منه.
- تعارض المطالب وتوجيهات العمل، مما يؤدي ذلك إلى إيجاد الموظفين أنفسهم في مأزق بين المسؤول والمشرف.

- وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى العمال بالبلدية وهذا يظهر من خلال:
- أن مستوى أداء الموظف يتأثر بظروف عمله، حيث كلما كانت ظروف العمل جيدة، كلما تحسن أداءه والعكس، وذلك راجع لنتائج السلبية قد ينجم من جراء سوء ظروف العمل ومن ضغط العمل وغياب وتأثيرها على دافعية ومن ثم أدائه، في حين أن ظروف العمل جيدة تساهم في رفع معنويات الموظف وتدفعه إلى تحسين أدائه.

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبحت الضغوط جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، ولا يمكن تجنبها، وذلك مع تعقد الحياة وازدياد متطلباتها، وما يصحبها من التغيير السريع والمستمر والمتواصل في جميع مجالات التي يشهدها عالمنا اليوم، الذي أصبح في دوامة الصراع مع هذا التغيير الذي صار حقيقة في هذه المجتمعات والمنظمات، وما يتبع ذلك من تعقد حاجات الفرد وأساليب إشباعها في وسط بيئة متسارعة خلقت معها مجموعة من آثار نفسية والاجتماعية على مستوى الفرد والجماعات.

تمثل ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد في العصر الحديث ظاهرة جديرة بالاهتمام، لما لها من تأثير على كثير من جوانب الصحة والاجتماعية للأفراد العاملين بها، وباعتبار أن البيئة التنظيمية جزء من هذه المجتمعات فإنها ليست بمعزل عن ذلك، حيث يتعرض العاملون لها لمستويات مختلفة من الضغوط، ورغم تعدد مصادرها وتنوعها إلا أن العمل يظل من أهم هذه المصادر، ومن ثم فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا تقتصر عليه وحده وإنما تشمل زملائه في العمل والمنظمة ككل، كما أن تأثيرها على الفرد يمتد ليغطي جوانب أخرى من حياته خارج نطاق العمل، مما يؤثر على علاقته بزملائه وأسرته، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم ويحد من قدراتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذه الأخيرة يرتبط تحقيقها بنوعية الموارد البشرية وقدرتها على إنجاز المهام المسندة إليهم على أكمل وجه.

وأن نجاح منظمة الخدمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثير بمستوى أدائهم في العمل والوظيفة، لأنه من الطبيعي جداً يختلف أداء من فرد إلى آخر، وهذا ما يستلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى ما يعانيه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي رفع مستوى أدائه وأداء المنظمة التي يعمل بها.

ونظراً لأهمية الموضوع لكل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي الذي أصبح مطلب متجدد في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي يشغل اهتمام كثير من الباحثين في دراسته، ولهذا تناولت الدراسة هذين المتغيرين من أجل معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

وقد تطرقنا إلى مختلف الجوانب المحيطة بالموضوع حيث تحتوي الدراسة على ثلاثة جوانب رئيسية: الجانب المنهجي، الجانب النظري، وأخيراً الجانب الميداني، مقسمة إلى أربعة فصول:

عالجنا في الفصل الأول الخطوات المنهجية للدراسة التي تتضمن صياغة الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم الدراسة، الدراسة الاستطلاعية ثم الدراسات السابقة، أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، وفي الأخير عرضنا المقاربة النظرية لموضوع الدراسة. أما الفصل الثاني تناولنا إدارة ضغوط العمل وحاولنا بالتفصيل توضيح مفهوم ضغوط العمل وعناصره وأنواعه ومختلف مصادره وآثار المترتبة عنها، وفي الأخير شرحنا أهم أساليب الإدارة ضغوط العمل.

بالنسبة للفصل الثالث تطرقنا إلى الأداء الوظيفي: مفهومه وعناصره وأبعاده ومحدداته، والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وفي الأخير أهمية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه.

وأخيرا الفصل الرابع عرضنا الإجراءات الميدانية للدراسة وحاولنا التعريف بميدان الدراسة، المنهجية الدراسة التي تم اعتماد عليها: المنهج المستخدم والتقنية، بإضافة إلى مجتمع الدراسة ومجالاته، وفي الأخير عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الأول: الخطوات المنهجية للدراسة

تمهيد:

إن أول ما يواجه الباحث في العلوم الاجتماعية بشكل عام وعلم الاجتماع بشكل خاص هو اختياره لمشكلة بحث مناسبة تكون جديرة بالاهتمام، وبالتالي تثير لديه تساؤلا رئيسيا يترتب عليه تساؤلات جزئية وفرضيات بحث وخطوط للبحث والتحليل وتكون قابلة للنضج والنمو مع تقدم البحث.

فالإطار المنهجي للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي بشكل خاص، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد الإشكالية والتي من خلالها نطرح تساؤلات فرعية، وفرضيات الدراسة التي وضعت كأجوبة مؤقتة للتساؤلات المطروحة قيد الدراسة، وأيضا تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة وعرض الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة، كما حددنا الأسباب والدوافع التي جعلت الباحث يختار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة وفي الأخير تطرقنا إلى المقاربة النظرية للموضوع.

أولاً: إشكالية الدراسة

تتسم بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة وبشكل عام بسمات ومعالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر وأن يعمل أطول وأن ينافس أشد للبقاء في الوظيفة، وخاصة في ظل الانفجار المعرفي وعدم التأكد والاضطراب الدائم، حيث يتعرض العاملون لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات ولكل ذلك نتائج وآثار سلبية على نفسية وصحة الفرد العامل وصفاءه الذهني والنفسي والبدني، كل ذلك يسبب ضغوطا تتفاوت في مستوى قوتها من شخص إلى آخر نتيجة المواقف والظروف العديدة التي يتعرضون لها وما يصاحبها من حالات القلق والإحباط أو التوتر والغضب والخوف والاكتئاب، مما يؤثر على حالتهم الصحية والنفسية وكذا على علاقاتهم الاجتماعية، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم ويحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية فهي تؤثر سلباً على مستويات أدائهم في العمل ومواقفهم اتجاه عملهم ومنظماتهم.

وتعتبر الضغوط المهنية من أبرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة عمله، حيث يتولد عنها المطالبة بأشياء لا يستطيع العامل تحقيق الاستجابة التلقائية لها مما تظهر لديه العديد من المظاهر كالإرهاق والإجهاد ومشاعر الإحباط والقلق...

فموضوع ضغوط العمل من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في شتى العلوم بصفة عامة وفي مجال الإدارة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة وهذا راجع لأهميته في مجال التنظيم والعمل، باعتبار أن ضغوط العمل هي عبارة عن تفاعلات تحدث بين الأفراد وبيئة العمل التي تؤثر على موقفهم تجاه عملهم مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

وعليه يعتبر الأداء الوظيفي الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعد العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، ويتصف الأداء الوظيفي كونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.

وتعتبر البلدية مؤسسة عمومية خدمتية تسعى إلى تحقيق أهداف لخدمة المجتمع، وذلك من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء لموظفيها بمختلف المستويات، وهي ضمن المؤسسات التي يتعرض عمالها لمصادر

متعددة من الضغوط وذلك نظرا لطبيعة أعمالهم والتي تتطلب الدقة والتركيز والانتباه، وهذا ما يؤثر في نفسية العامل ويعرقل سعيه في إنجاز المهام الموكلة له مما يقلل من مستوى أدائه الجيد.

لذا فإن دراستنا سوف تتناول تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لعمال بلدية الرويسات بورقلة، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي للعمال (عمال بلدية الرويسات) بولاية ورقلة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى العمال في بلدية الرويسات؟

- هل توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى العمال في بلدية الرويسات؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه الإشكالية وكمناطق لبحثنا يمكننا طرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي للعمال.

- توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للعمال.

ثالثا: تحديد مفاهيم الدراسة

1- مفهوم الضغوط المهنية:

التعريف اللغوي:

الضغط بمعنى: القهر، الاضطراب والضغط بمعنى الشدة والمشقة¹.

¹ - عبد العزيز عبد المجيد محمد، سيكولوجية مواجهة ضغوط في المجال الرياضي، مركز النشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2005، ص 18.

الضغط Stress: مشتق من الفعل اللاتيني Stringers الذي يعني: ضيق، شدة، ومنه أخذ الفعل الفرنسي Etreindre بمعنى: طوق ذراعيه وجسمه مؤدياً إلى الاختناق الذي يسبب القلق¹.

التعريف الاصطلاحي:

هي حالة ذاتية تحدث اضطراباً نفسياً أو جسماً بسبب جملة من المتغيرات والمؤثرات التي تؤثر في سلوك العاملين في تكيفهم وفي تعاونهم وأدائهم، وهذه المؤثرات الشعور بالقلق والإحباط والصراع، وتوتر العلاقات الإنسانية وضعف الحوافز وضغط الرقابة وكثرة العقوبات وصعوبة البيئة المادية².

يعرفه "Lazaros et Cohen" على أنه: الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب التكيف الفسيولوجي أو المعرفي أو السلوكي.

ويعرف الضغط بأنه يشير إلى أي شيء من شأنه أن يؤدي إلى استجابة انفعالية حادة ومستمرة.

ويعرف "Caplan" وآخرون ضغط العمل بأنه: أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديداً للفرد. ووفقاً لتعريف "Cooper et Marshal" يقصد بالضغط الوظيفية: مجموعة العوامل البيئية السلبية (مثل: غموض الدور، صراع الدور، أحوال العمل البيئية والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين³.

كما يعرف "Luthand" 1985 الضغوط بأنها: استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عنها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة⁴.

كما يعرفه "صلاح الدين محمد الباقي" على أن ضغوط العمل هي مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك أفراد العمال في العمل في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط⁵.

1 - شحاته حسن، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003، ص 208.
2 - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 66.

3 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004، ص 162.
4 - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 174.
5 - صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 309.

وفي ضوء تلك التعريفات وكتعريف إجرائي لضغوط العمل يمكن القول أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي تنتج عنها ردود أفعال مختلفة، ومصادر هذه المثيرات قد تكون متعلقة بالمنظمة أو بالوظيفة أو بيئة العمل أو بشخصية الفرد العامل ويترتب عنها آثار نفسية وسلوكية وجسمية وتنظيمية.

يمكن النظر إلى ضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتين لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها¹.

2- مفهوم الأداء الوظيفي:

إن مفهوم الأداء الوظيفي هو مفهوم مركب من مفهومين هما: الأداء والوظيفة، إذ تعتبر من المفاهيم التي أخذت نصيباً وافراً من اهتمام الباحثين في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي الدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، ولهذا فإنه من الضروري التعرف أولاً على مفهوم الأداء ثم الوظيفة حتى نصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي.

- مفهوم الأداء:

لغة: يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل معين، ويقال أدى العمل بمعنى قام به².

اصطلاحاً: يعني النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال.

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة أشخاص للقيام به.

الأداء باختصار هو إنجاز هدف أهداف المؤسسة³.

يعرف الأداء على أنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية⁴.

1 - د. أحمد ماهر، كيفية التعامل مع ضغوط العمل، الدار الجامعية، 2005، ص 10.

2 - العبيد قيس، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، دار الفكر للنشر، القاهرة، مصر، 1997، ص 175.

3 - العمر اوي نادية، تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بمركز تعبئة قارورات الغاز بعين البيضاء أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2917، ص 13.

4 - محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 215.

كما يعرف الأداء أيضا بأنه: قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة بها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية¹.

مفهوم الوظيفة:

لغة: ما يقدر من عمل في ومن معين، وتدل على المنصب أو خدمة معينة².

اصطلاحا: هي وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر.

وتعرف بأنها: كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية³.

الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: القيام بالمهام، أو هو إنجاز الواجبات أو هو إتمام الأعمال، فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة واختصاصا معيناً وأنها تعمل في إطار سياسة محددة وخطة مقررّة لتحقيق هدف معروف، كان الأداء يعني تلك المهمة وممارسة الاختصاص في إطار السياسة المقررة تحقيقاً للأهداف والخطط المحددة⁴.

ويعرف كذلك على أنه المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد⁵.

1 - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، الأردن، 2003، ص 22.
2 - عمر أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار العالم للكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص 76.
3 - البراعي محمد والتويجري محمد، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1999، ص 185.
4 - ثناء إبراهيم موسى فرحان، الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 40.
5 - أندرو سيزلاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص 632.

وفي تعريف آخر يشار إلى الأداء الوظيفي على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب أو المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب¹.

رابعاً: الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية ذات أهمية كبيرة، حيث يهدف الباحث من وراءها إلى الوقوف على بعض الأخطاء والهفوات التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها.

ولقد قمنا بدراسة استكشافية قبل البدء بالدراسة الاستطلاعية وفيها تم تطبيق الملاحظة الميدانية للبريد الجزائر ومختلف المصالح والمكاتب والفروع التابعة لها والتعرف على عمال البريد.

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التحديد الواضح والرسم الدقيق لماهية عناصر موضوع البحث العلمي.
- السير فالمشكلة بكل وضوح دون مواجهة أي وجود عوائق.
- يستطيع الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية معرفة أهم الموضوع التي تحتاج إلى الدراسة.
- المساعدة في اكتساب المزيد من المعرفة حول المشكلة البحثية.
- النظر في المشكل في أكثر من اتجاه.
- تحديد استمارة الاستبيان النهائية².41

2- الاستبيان الخاص بالدراسة الاستطلاعية:

لإعداد استبيان الدراسة تم أولاً الاطلاع على مجموعة من الكتب وعلى مجتمع الدراسة، ثم تسجيل بعض الملاحظات التي من شأنها أن تقيد في تصميم الاستبيان، وتحديد نوعية الأسئلة وكيفية صياغتها، وأن الاستبيان

¹ - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، 1982، ص 50.

² <https://knowledgeable.sa/blog/?p=1634&fbclid=IwAR3j9S69QwvBRtmpYViJV4jNPNUXTJEu>
، 16:38، 2020/04/23، [OGIoSOkWknJDJMPqbnN2ecj369VM](https://knowledgeable.sa/blog/?p=1634&fbclid=IwAR3j9S69QwvBRtmpYViJV4jNPNUXTJEu)

لم يتم إعداده في الدراسة الاستطلاعية إلا بعد الاطلاع على نماذج من الاستبيانات المشابهة بقصد الاستفادة منها.

3- إجراءات تطبيق الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ببلدية رويسات ولاية ورقلة يوم 25 فيفري 2020 على الموظفين الإداريين بالبريد البالغ عددهم 40

خامسا: الدراسات السابقة

إن نمو المعرفة وتشجيعها يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأي دراسة أو بحث الاقتناع بأن عمله هذا هو عبارة عن حلقة متصلة بمحاولات كثيرة، فكل عمل علمي من هذا القبيل لا بد أن تكون قد سبقته جهود أخرى في شكل دراسات سابقة سواء ميدانية أو مكتبية¹.

والدراسات السابقة تعد مصدرا أساسيا لجمع المعلومات وخطوة هامة في الإحاطة بكل التساؤلات التي تحيط بأي موضوع ينوي الباحث دراسته، فضلا على أنها تعد بمثابة نقطة الانطلاق يرتكز عليها الباحث للاستفادة بما أفضت إليه من نتائج بغية إعادة بلورتها سواء من أجل التوسع فيها أو تأكيدها أو أيضا تطبيقها، ومنه تبرز أهم خاصية تتميز بها المعرفة العلمية كونها تراكمية، فكل بحث هو في الحقيقة امتداد لبحوث أخرى ومن ثمة فإن البحوث والدراسات تشكل مصدرا في غاية الأهمية للبحوث الاجتماعية.

ومن بين الدراسات السابقة حول موضوع البحث الذي قمت به نذكر ما يلي:

- دراسة "أليكس" 2004 بعنوان ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

دراسة ميدانية في قطاع البنوك القطرية هدفت على تحديد أهم مصادر ضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك وتحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة في دولة قطر.

¹ - فضيل دليو، علي غربي وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 132.

- دراسة لعجايلية يوسف 2015 بعنوان مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية:

دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة هدفت إلى التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة والمنظمة وشخصية الفرد لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية.

- دراسة بن طالب سامية 2010/2009 بعنوان ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة:

دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، هدفت الدراسة إلى إظهار مصادر العديد من العوامل المختلفة التي قد تسبب ضغوط العمل لدى العاملين والتي قد يتجاهلها الكثير من المنظمات.

- دراسة عيسى إبراهيم المعشر 2009 بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين:

دراسة ميدانية في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر ضغوط العمل للعاملين في القطاع الفندقي الأردني على أدائهم الوظيفي.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

إن لكل دراسة أسباب تدفع الباحث للخوض في موضوعه وتختلف هذه الأسباب من باحث لآخر، ولهذا تتمثل أسباب اختياري لهذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

- تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مشكلة ضغوط العمل لدى عمال البريد الجزائري.

- رغبة في توسيع المعرفة العلمية والتعرف على ضغوطات العمل لدى العاملين وأثرها على أدائهم الوظيفي.

- الوصول إلى نتائج ونصائح للتخفيف من ضغط العمل الذي يؤثر على أداء العاملين.

الأسباب الموضوعية:

- إجراء بحث علمي أكاديمي.

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- محاولة إثراء المكتبة العلمية بدراسة تتناول هذا الموضوع باستخدام أسلوب علمي.
- طبيعة التخصص التي تفرض ضرورة العمل الميداني وذلك بربط المعارف النظرية وتطبيقها ميدانياً.

سابعاً: أهمية الموضوع

تكمن أهمية الدراسة في أهميته العلمية والعملية.

الأهمية العلمية:

يعتبر هذا البحث إضافة لمكتبة البحوث للاستفادة منه في بحوث أخرى.

الأهمية العملية:

- تحديد مفهوم لكل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي وأهم مؤشرات كل منهما.
- التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- لفت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بضغوط العمل ورسم سياسات واضحة كفيلة بتخفيف آثارها مما يترتب عنها تحسين أداء العاملين.

ثامناً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح ماهية ضغوط العمل والتعرف على النتائج والآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال.
- التعرف على مستويات أداء العاملين.
- تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعمال في البريد.
- معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل وأداء العاملين.

تاسعا: المقاربة النظرية

يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسيولوجي معين إلى إدراج بحثه ضمن مقاربة نظرية تتيح له فرصة معالجة بحثه بدقة وموضوعية. وانطلاقا من هذا يمكن أن نلخص المقاربة النظرية التي تهتم بموضوع دراستنا في المقاربتين النظريتين هما: نظرية الصراع والنظرية البنائية الوظيفية.

1- نظرية الصراع:

تعتبر هذه المقاربة أن المجتمع هو ميدان اللامساواة يولد الصراع والتغير، يستكشف السوسيولوجيون ضمن هذه المقاربة كيف أن عوامل مثل: الطبقة الاجتماعية، العرق، العمر ترتبط بالتوزيع غير المتكافئ ضمن المجتمع ل: المال، السلطة، التعليم والنفوذ الاجتماعي.

إن التحليل الصراعى يرفض الفرضية القائلة بأن البنية الاجتماعية تعزز عمل المجتمع ككل ويركز بدلا منها كيف أن الأنماط الاجتماعية تنفع البعض على حساب الآخرين.

أسلوب التحليل المعتمد ضمن هذه المقاربة هو التحليل الكلي (ماكرو)، وأشهر منظريها: كارل ماكس (Karl Marx): هاربيت مارتينو (Harriet Martineau)، جين آدامز (Jane Addams)، آيدا ويلز بارنيت (Ida Wells-Barnett)، ووليم إدوارد دوبيس (William Edward Dubois)، وأسئلتها الأساسية هي:

- كيف يقسم المجتمع سكانه.

- كيف يحمي المستفيدون امتيازاتهم.

- كيف يتحدى المحرومون النظام سعيا للتغيير.

2- النظرية البنائية الوظيفية:

تعتبر هذه المقاربة أن المجتمع هو نظام مركب تعمل أنساقه معا لتعزيز التماسك والاستقرار، وهي تشدد النظر إلى البنية الاجتماعية (النمط المستقر نسبيا من السلوك الاجتماعي) التي تعطي حياتنا شكلا، كما تنظر إلى وظائف هذه البنية (تبعات أي نمط اجتماعي على عمل المجتمع ككل).

تؤدي البنى الاجتماعية وظيفة الحفاظ على سيرورة المجتمع في شكله الحالي والمقاربة في هذا مع المحافظة على الوضع القائم كما هو .

أسلوب التحليل المعتمد ضمن هذه المقاربة هو التحليل الكلي (ماركو)، وأشهر منظريها: أوغست كومت (Auguste Comte)، إميل دوركايم (Émile Durkheim)، وهربرت سبنسر (Spencer Herbert)، وأسئلتها الأساسية هي:

- كيف يبقى المجتمع متماسكا؟
- ما هي أنساق المجتمع الأساسية؟
- كيف ترتبط هذه الأنساق معا؟
- ما هي وظيفة ودور كل من هذه الأنساق في المحافظة على تماسك المجتمع واستقراره؟¹

¹ <https://a9nh.wordpress.com/2013/08/21/%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6--%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9/> ، اطلع عليه بتاريخ 2020/04/23 ، على الساعة 17:48.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن الجانب النظري يمثل مدخل أساسي الذي يتخذه الباحث في دراسته للموضوع، وذلك من خلال جملة من الخطوات المنهجية التي من خلالها يتم بناء موضوع الدراسة، وانطلاقاً من تحديد إشكالية وصياغة الفرضيات وعرض مختلف المفاهيم وتوضيحها بدقة متناولاً في ذلك بعض الدراسات السابقة التي تساعد على التأكد من إمكانية إجراء الدراسة، بالإضافة إلى عرض أسباب وأهمية اختيار موضوع وأهداف الدراسة.

الفصل الثاني: ضغوط العمل

تمهيد:

يعيش الفرد ويتفاعل مع ويتفاعل مع عناصر بيئة تتميز بالتغير المستمر بمختلف أنواعه والذي يشمل كل مجالات الحياة حيث أصبح السمة المميزة للعصر الحالي، مما يجعل هذه البيئة غير صحيحة لما تولده من صراعات وضغوطات بمختلف أنواعها والتي تؤثر على الفرد من الناحية الفيزيائية والاجتماعية والنفسية حيث يصعب عليه التكيف معها، وهذا يظهر خاصة في المجال المهني حيث يعاني العمال من شتى أنواع الضغوط ويحاولون بشكل دائم التكيف معها وتسخيرها لصالحهم إلا أنها في الكثير من الأحيان تفوق قدرتهم الكيفية وتصبح هاجسهم الوحيد، ويختلف الأفراد في استجاباتهم للضغوط فمنهم من تدفعه تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وبالتالي تواجه المنظمات مشاكل عديدة من شأنها أن تؤثر على تحقيق أهدافها.

سنتناول في هذا الفصل الضغوط المهنية ونحاول بالتفصيل توضيح الجوانب الرئيسة للموضوع من مفهوم ضغوط العمل والعناصر المكونة له وأهم المراحل وأنواع ضغوط العمل، بالإضافة إلى مختلف المصادر المتنوعة للضغوط في العمل والآثار المترتبة عنها وفي الأخير تطرقنا إلى أهم أساليب لإدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد والمنظمة.

أولاً: مفهوم الضغوط المهنية

نظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم الذين اختلفوا في تعريفهم لهذا المفهوم وكل حسب تخصصه ومجال عمله.

عندما نتحدث عن الضغوط فإننا بذلك أمام قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد ليعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدراً للشقاء، ولقد ترتب عن هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته التي كانت سبباً في هاته الضغوط، حيث استطاع الإنسان أن يتكيف مع بعضها ويسخر بعضها لصالحه في حين كان بعضها قاسياً وشديداً ترتب عنها في بعض الأحيان تعاسته وشقاؤه¹.

وكلمة ضغط مشتقة من الكلمة اللاتينية واستخدمت في القرن 17 بمعنى الشدة أو المحنة أو الحرن.

وخلال القرنين الثامن والتاسع عشر أصبح يشير إلى القوة أو الضغط أو الإجهاد أو التوتر ثم استخدم المصطلح في العلوم الأخرى خصوصاً في علم النفس ليدل على الموقف الذي يكون فيه الفرد واقفاً تحت إجهاد انفعالي أو جسمي.

ب- الضغوط كاستجابة:

يتناول أصحاب هذا الاتجاه الضغط باعتباره ردود أفعال بدنية كانت أو نفسية أو سلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة التعرض لمثيرات معينة.

تعريف "فونتانا Fontana" الضغوط هي حالة تنتج عندما تزيد المطالب الخارجية عن القدرات والإمكانات الشخصية للكائن الحي².

1- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل - منهج شامل لدراسة الضغوط (مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)، الرياض، 1998، ص 123.

2- عبد العزيز المجيد محمد، سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 18.

أما "جرينبرج وبارون Green Berg et Baron" فيعرفانها على أنها: نوع من الحالات الوجدانية وردود الأفعال الفسيولوجية التي تحدث عن مواقف معينة حيث يشعر الأفراد أنهم قادرون على تحقيق أهداف المنظمة¹.

ب- الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة:

نظر أصحاب هذا الاتجاه للضغوط على أنها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية المحيطة به حيث يتبنى أصحاب هذا الاتجاه المنظور الشامل كما وجدوا من نقص فيما يخص الاتجاهين السابق ذكرهما.

ومن بين التعاريف الموضحة لهذا الاتجاه:

1- تعريف " Beeh et Newman " بأنها: عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.

2- ويعرفه " Gareth " بأنه: عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص.

3- ويرى الصباغ بأنها: الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل بين ظروف العمل وشخصية العامل والتي تؤثر على حالته النفسية والبدنية والتي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه².

من خلال التعاريف السابقة الذكر سواء من تطرق للضغوط على أنها استجابة والأخرى التي تناولناها على أنها تفاعل بين الفرد والبيئة يمكننا استخلاص تعريف للضغوط ينظر إليها بنظرة شمولية.

حيث يمكن اعتبارها بأنها حالة تصيب الفرد نتيجة عدم توافقه مع بيئة العمل لتعرضه لمثيرات ذاتية وبيئية تفوق طاقته الكيفية وينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والفسيولوجية والسلوكية.

1- طه عبد العظيم حسن سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجية إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006، ص 22.

2- زهير الصباغ، "ضغط العمل"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 05، العدد 1، الرياض، 1981، ص 29.

ثانيا: عناصر ومراحل الضغوط المهنية

1- عناصر الضغوط المهنية

إن الحديث عن عناصر الضغوط المهنية يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغط العمل، فكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة لذا فإنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط وهي:

أ- عنصر المثير:

هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالمورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات:

ب- عنصر الاستجابة:

هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية والفسولوجية والسلوكية التي يبديها المولد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات¹.

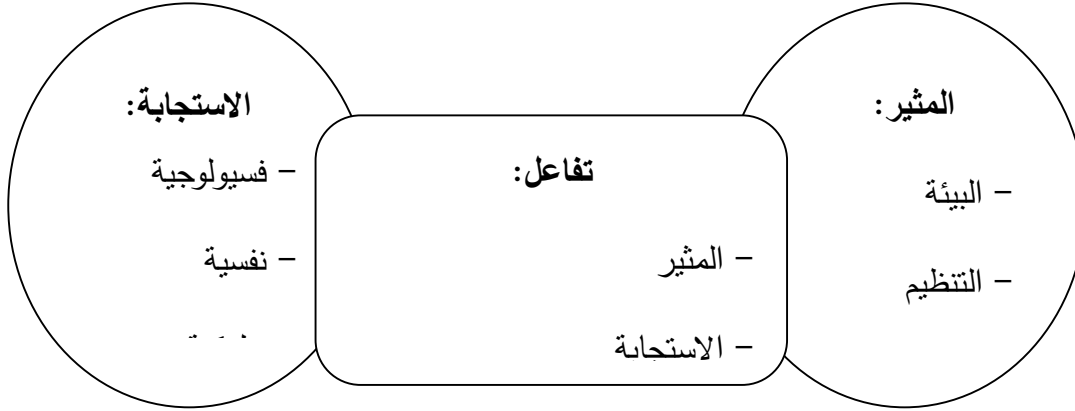
ج- عنصر التفاعل:

هو التفاعل الذي يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وما يترتب عليها من استجابات:

1 - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 78.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين عناصر ضغوط العمل:

الشكل رقم 01: عناصر ضغوط العمل



وأهمية هذا العرض تتمثل في وضع العمال في صورة هذا التكوين للتعرف على هذه العناصر وطرق التعامل معها من أجل التغلب على هذه الضغوط¹.

2- مراحل الضغوط المهنية:

لقد حدد الطبيب النفسي "هانز سيلبي Hans Seley" ردود فعل الإنسان النفسية والجسدية تجاه الضغط في ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: الإنذار أو التنبيه للخطر

يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يركبه بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ويترتب عليها سرعة ضربات القلب وزيادات معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم.

المرحلة الثانية: المقاومة

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 337.

وبعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو أذى نتج من الصدمة الأولى، ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول.

المرحلة الثالثة: الإنهاك

وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها فترة طويلة، فإن طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهددة وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد لأمراض الضغط وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية، وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة، وكلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة أصبح الفرد أكثر إرهاقا في عمله وحياته وازدادت قابليته لأمراض البدانة والأمراض النفسية¹.

ثالثا: أنواع الضغوط المهنية

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

1- حسب معيار الأثر:

تقسم إلى نوعين: الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

أ- الضغوط الإيجابية:

وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة وحزم، كما أن لها آثار نفسية إيجابية تتمثل فيما تولد لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

ب- الضغوط السلبية:

1- د. كامل المغربي، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين "في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم -دراسة ميدانية-"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص 16، 17.

الفصل الثاني: ضغوط العمل

وهي الضغوط التي تؤدي انعكاسا سلبيا على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أداءه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل¹.

المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية²:

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية	
تسبب انخفاض في الروح المعنوية	تمنح الدافع للعمل	1
تولد الإحباط	تساعد التفكير	2
تدعو لتفكير في المجهود المبذول	يحافظ بالتركيز على النتائج	3
تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	تجعل الفرد ينظر إلى العمل	4
تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عالية	يحافظ بالتركيز على العمل	5
ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير	القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	6
الإحساس بالقلق	تمنح الإحساس بالمتعة	7
تمنح الشعور بالفشل	تمنح الشعور بالإنجاز	8
تسبب للفرد الضعف	تمد الفرد بالقوة والثقة	9
التشاؤم من المستقبل	التفاؤل بالمستقبل	10

1- علي بن محمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية- الرياض، 2003، ص 14.
2- محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 12.

الفصل الثاني: ضغوط العمل

11	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة
12	النوم الجيد	الشعور بالأرق

2- حسب معيار السبب:

أ- الضغوط الأسرية (التنافر الأسري، الانفصال، وفاة، فقر...).

ب- ضغوط النقص (نقص الممتلكات، نقص الأصدقاء...).

ج- ضغوط العدوان (سوء المعاملة من العائلة، من الأقران والأصدقاء...).

د- ضغوط السيطرة (التأديب، العقاب القاسي...)¹.

3- حسب معيار الفترة الزمنية:

أي من حيث الفترة الزمنية التي تستغرق الشدة أو التوتر ومدى تأثير على صحة البدنية، حيث يقسم "Jains" الضغوط إلى:

أ- الضغوط البسيطة:

وتستمر من ثوان معدودات إلى ساعات طويلة وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب- الضغوط المتوسطة:

وتمتد من ساعات إلى أيام وتتجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 595.

ج- الضغوطات المضاعفة:

وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز¹.

4- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار نجد ثلاثة أنواع من الضغوط وهي:

أ- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:

وهي الضغوط التي يتعرض لها الأفراد نتيجة تفر ظروف مادية غير ملائمة للعمل مثل ضعف الإضاءة، سوء التهوية، الضوضاء، كذلك عدم توفر على الأجهزة الملائمة.

ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:

هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموظفين داخل العمل التي تحدث بين الأفراد أو الجماعات كذلك خلاف مع الرئيس مباشرة.

ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:

هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموظفين مثل الاختلاف في الجنس، السن، الاختلاف في العرق وغيرها².

رابعا: مصادر الضغوط المهنية

إن مسببات ضغط العمل يمكن أن تكون أي مثير داخلي أو خارجي يؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص، تتعدد مصادر ضغوط العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي

1- الهاشمي لو كيا وفتيحة بن زروال، الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2006، ص 15، 16.

2- لعجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 32.

تتحرك أثرها على مستويات الأداء وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق والأمراض، ومن هذه المصادر¹:

1- المصادر الفردية للضغوط المهنية:

تختلف استجابة الأفراد للضغوط وذلك بحسب السمات والخصائص المميزة لكل فرد فمن الممكن أن يتعرض الأشخاص إلى نفس الضغوط ومع ذلك لا يكون الأثر واحداً، وتوضح هذه الدراسة مجموعة من المصادر الفردية والمرتبطة بالفرد على النحو التالي:

أ- اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغط العمل:

قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأن يشعر بالضغوط دون شخص آخر:

ويمكن تصنيف نمطين من أنماط الشخصية:

- أحدهما أكثر قابلية للضغوط بسبب رغبته في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقصر وقت ممكن والمبالغة في طموحاته وكأنه يسابق الزمن ويعرف بالنط (أ).

- أما النمط الثاني فيكون عكس النمط الأول يعرف باسم النمط (ب) الذي يتميز بالثقة والهدوء وكذا أخذ الأمور ببساطة وأخذ الوقت في التعامل مع الأمور ومواجهتها.

ولقد حاول " Luthans " 1985 أن يفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) من خلال وصفه لسلوكيات كل منهما وذلك كما في الجدول التالي²:

1- جاسم مشتت دواي وسعد عبد عابر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27.

2- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل 'منهج شامل لدراسة الضغوط - مصادر ها ونتائجها وكيفية إدارتها-، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1998، ص 106.

جدول يوضح الفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب):

نمط الشخصية (ب)	نمط الشخصية (أ)
- ليس في عجلة من أمره دائما	- مستعجل دائما
- متأن في مشيته	- يمشي بسرعة
- يستمتع بوقته دون الإحساس بذنب	- غير صبور بسبب ضياع الوقت
- صبور ولا يؤنب نفسه كثيرا على ضياع الوقت	- يعمل شيئين في آن واحد
- ليس لديه مواعيد نهاية إنجاز العمل	- مشغول بالأرقام
- يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب	- يقيس النجاح بكمية
- ذو أسلوب لطيف في الحياة	- شديد وعنيف
- لا يهتم بالوقت	- منافس
	- يشعر دائما أنه تحت ضغط الوقت

ب- اختلاف قدرات الأفراد:

تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر ويلعب ذلك دورا في تفاوت الشعور بضغوط العمل ومن هذه القدرات:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين والمسؤولية على أشياء مادية للأفراد.

- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط:

فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل ومع مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

- مدى إدراك الفرد للضغوط:

فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها¹.

ج- مركز التحكم في الأحداث (داخلي وخارجي):

توجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد في تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به وبين الشعور بضغوط العمل، فمركز التحكم الداخلي يعني أن الفرد يعتقد أنه يستطيع التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة به بدرجة كبيرة في أن مركز التحكم الخارجي يعني أن الفرد يعتقد أن ما يحدث له يتحدد بعوامل وقوى خارجية عن تحكمه وسيطرته مثل الحظ والفرصة².

2- المصادر التنظيمية للضغوط المهنية:

يقصد بها كل المصادر التنظيمية المرتبطة بمحيط العمل أو المرتبطة بالعمل نفسه والتي يتعرض لها الفرد وسنتعرض فيما يلي إلى أهم هذه المصادر:

أ- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

1- أحمد محمود خالد الحلبي، المرجع السابق، ص 18، 19.

2- المرجع نفسه، ص 19.

ب- يولي الباحثون أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات حيث تعتبر عملية جوهرية فيما يخص تسيير المنظمة¹، حيث يطلع المدراء باتخاذ القرارات أي أنهم بإمكانهم اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالمجالات التي تقع ضمن اختصاصهم للمديرين أو المشرفين وذلك إلى عدة عوامل منها²:

- أهمية القرار والنتائج المترتبة عنه.

- درجة تعقيد القرار.

- مدى المشاركة في اتخاذ القرار.

- المسؤولية المترتبة عن القرار.

- درجة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

وإتباع الفردية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين تمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عنها³.

ب- العبء الوظيفي:

ويتمثل هذا العبء في الزيادة أو الانخفاض، فزيادة عبء الدور الوظيفي تعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد⁴.

ج- تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من أهم مصادر الضغط فهو حكم متعدد الأبعاد على قدرة فرد ما لشغل عمل وتطويره ويقوم به أحد أو عدة مسؤولين في المؤسسة المعنية، فالتقييم عندما لا يؤسس بطريقة موضوعية والتي تعتمد على

1- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، المرجع السابق، ص 182.

2- خليل محمد حسين الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 109.

3- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، المرجع السابق، ص 183.

4- جيراك جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، بدون سنة نشر، ص 259.

كفاءة الأداء وتتدخل فيه العلاقات الشخصية والمحسوبية بين القائد والأتباع فإن هذا يولد نوعا من الاحباط لدى بعض المرؤوسين نظرا لعدم تقدير إمكانياتهم ومساواتها لقدرات زملائهم الأقل منهم كفاءة قد يفضل بعض الزملاء عنهم فيما يتعلق بترشيحهم للمناصب الإدارية أو فيما يخص الحوافز وهذه الأشياء تعد مصدرا من مصادر الضغوط المهنية¹.

د- ظروف العمل المادية:

أن البيئة المادية (الفيزيولوجية) تلعب دورا كبيرا في صنع الضغوط في منظمات العمل في عصرنا الحاضر، ونعني بالبيئة المادية (الفيزيولوجية) العوامل المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات مثل التكيف والإضاءة والأثاث والأصوات والهيكل المعماري للمكتب والتهوية.

إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ورطوبة وضوضاء وترتيب مكان وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية، فالضوضاء تترك آثار نفسية وعضوية على الفرد، فالعاملون يتأثرون بمستوى ودرجة الأصوات الموجودة في بيئة العمل، فقد تؤدي بعض الأصوات إلى ضعف السمع أو فقدانه في بيئات العمل تعلق فيها الأصوات وبعد الضوء مصدرا من مصادر الضغوط سواء كان هذا الضوء عاليا أم منخفضا².

فالإضاءة غير المناسبة لا تؤدي إلى قلة الإنتاج بل تؤدي أيضا إلى سرعة تعب الفرد وملله والإضرار براحته النفسية مع إجهاد العين وإرهاقها.

كما أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعها أو انخفاضها) تسبب ضيقا لدى العامل، كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفيزيولوجية له مما يزيد إحساسه بالضيق ويسرع إليه بالتعب والملل ويقلل كفاءته في العمل³.

خامسا: النتائج والآثار المترتبة عن الضغوط المهنية

1- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية "النظرية والتطبيق"، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 1999، ص 241.
2- إبراهيم بن محمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل "دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة عبد الملك سعود، الرياض، السعودية، 2006، ص 61.
3- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة 9، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 253، 254.

تعد ظاهرة الضغوط المهنية سمة طبيعية للحياة يترتب عليها مجموعة من النتائج السلبية على الأفراد والمنظمة وتفاوت هذه النتائج بتفاوت مستويات الضغوط والكيفية التي يتم التعامل بها، فمنها من يملك القدرة على مواجهتها بينما يستسلم ويفشل في مقاومتها البعض الآخر، وبالرغم من ذلك فالضغوط المهنية ذات تأثير مختلف وليست كلها سلبية فقد يكون البعض منها إيجابي، إلا أن معظم الدراسات والبحوث كما يشير "سيلاقي ووالاس" 1991 قد ركزت على النتائج السلبية وذلك لما يترتب عليها من أضرار على الفرد والمنظمة والمجتمع عامة.

1- الآثار الإيجابية لضغوط العمل المهنية:

يمكن ان تترك الضغوط آثارا إيجابية لدى الفرد والمنظمة إلا أنه قليلا أو نادر ما تذكر، الأمر الذي سنسلط عليه الضوء فيما يلي:

أ- آثار ضغوط العمل الإيجابية على الفرد:

إن لضغوط العمل آثارا إيجابية مرغوبا فيها عندما تكون معتدلة من حيث المستوى والمدة والتكرار، ومن هذه الآثار نكر ما يلي: التحفيز على العمل، تجعل الفرد يفكر في العمل ويهتم به، تساعد على زيادة تركيز الفرد على العمل وعلى نتائج العمل، النوم بشكل مريح والمقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر، تساعد الفرد على الشعور بالمتعة والشعور بالإنجاز وتزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة، تمكن الفرد من النظر للمستقبل بالتفاؤل والمقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة سارة¹.

ب- الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المنظمة:

كما تؤثر الضغوط على الفرد بشكل إيجابي كما أشرنا فإن العديد من الدراسات النفسية والإدارية أشارت إلى أن ضغوط العمل قد تؤدي في بعض الحالات إلى أثر إيجابي، عندما تكون بمستوى معتدل يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي ذكر لأهم الآثار الإيجابية التي تخلفها ضغوط العمل المناسبة على المنظمة.

1- سيزلاقي أندر ودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر، ص 188.

- تدعيم العلاقات الاجتماعية في المنظمة:

حيث أن ضغوط العمل تتطلب وجود تضامن وتعاون مشترك ومستمر بين مختلف الموارد البشرية في المنظمة من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل.

اكتشاف الكفاءات المتميزة داخل المنظمة:

والتي تظهر أثناء التعامل مع ضغوط العمل والتي تستطيع التكيف مع الحالات الصعبة والمعقدة لأنها تظهر تحديات في العمل عند مواجهتها للضغوط، فتفصح قدرات وخبرات الأفراد العلمية في التعامل مع المواقف الصعبة وهكذا يمكن للمؤسسة أن تستغل قدرات عاملها والتي ظهرت أثناء التعامل مع ضغوط العمل.

حل المشكلات التي تحول دون قيام الأفراد بأداء مهامهم بفعالية:

والتي تظهر أثناء المعاناة من ضغوط العمل المرتفعة وبالتالي تصبح ضغوط العمل كدافع مهم لحل المشاكل التي تحد من تأدية المنظمة لأنشطتها اليومية بفعالية.

تنمية الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين مختلف الأفراد في المنظمة:

حيث يتطلب التعامل مع ضغوط العمل زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال.

زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والثقة للأفراد:

وهو ما ينعكس بالإيجاب على المنظمة حيث يعم فيها الاستقرار في العمل ويسود فيها الأداء المتميز¹.

2- الآثار السلبية لضغوط العمل:

تأخذ آثار ضغوط العمل صورا متعددة على الفرد وعلى المنظمة، فقد تكون سلوكية، نفسية، جسدية أو اجتماعية وقد تكون شاملة إذا تعرض لها الفرد بمستويات مرتفعة، وبما أن المورد البشري يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة فإن أي خلل قد يصيبه نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة

1- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسبير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 134.

ويحملها أشكالاً مختلفة من التكاليف الباهضة والتي بلا شك تضعف من مركزها التنافسي، ومن أهم الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد والمنظمة نذكر ما يلي:

أ- الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد:

إن تعرض الفرد لمستوى مرتفع من ضغوط العمل وبصفة مستمرة ولمدة زمنية طويلة، ستظهر مؤشراتنا عليه على شكل اضطرابات وضعف وكسل، وتظهر نتائجها على صحته الجسدية وعلى سلوكياته وحتى على نفسيته.

- الآثار الجسدية أو الفسيولوجية لضغوط العمل:

تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على صحته وسلامته البدنية وتظهر في الاضطرابات الجسدية، ومن أهم الأمراض التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: أمراض القلب، السكري وقرحة المعدة، الصداع، ارتفاع ضغط الدم، التجلطات، تعرق اليد وبرودة الأصابع، ازدياد سرعة ضربات القلب والتنفس بصعوبة¹، وقد توصلت إحدى الدراسات أن هناك علاقة بين ضغط العمل وزيادة قابلية الإصابة بالتهاب المفاصل وسوء أداء جهاز المناعة والتي تؤدي إلى العجز عن العمل والغياب المتكرر².

كما تشير نتائج الدراسات والبحوث أن هناك علاقة قوية بين الضغوط وصحة الإنسان حيث يرى البعض أن الضغوط مسؤولة عن 50% إلى 70% من الأمراض التي يعاني منها الإنسان وتدخل فيها الأمراض الخطيرة، بل أن البعض يرى أنها مسؤولة عن تقليل مناعة الإنسان ضد بعض الأمراض التي تسببها البكتيريا والفيروسات³.

¹- تغريد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 50.

²- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational behavior, 15th ed, Upper saddle River, New jersey, 2013, P 601.

³- جرينبرج جيرالد وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 268.

2- الآثار السلوكية لضغوط العمل:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الطويل، ومن أهم تلك التغيرات ما يلي: الغياب ودوران العمل، اضطرابات في عادات الأكل، المعاناة من الأرق والتغيير في عادات النوم، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة¹.

- الآثار النفسية (السيكولوجية) لضغوط العمل:

تعتبر الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد النتائج وآثار ضغوط العمل ذلك لأن الناس جميعاً لديهم درجة محددة من تحمل الضغوط الواقعة عليهم وهو ما يطلق عليه عادة "عتبة الإحساس"، لذلك فإنه عندما يتجاوز الأفراد هذه النقطة نتيجة للضغوط التي يواجهها تظهر عليهم الأعراض والاضطرابات النفسية والتي تتمثل فيما يلي:

- الشعور بالضغط والقلق والرغبة بالبكاء.

- الشعور باليأس والإحباط.

- عدم القدرة على التكيف وفقدان الصبر.

- سرعة الانزعاج والعدوانية.

- فقدان القدرة على التركيز.

- سرعة التأثر والشعور بالإهمال من طرف الآخرين.

- إهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات.

1- علي القحطاني، القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل "دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود"، وسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 51.

- اتخاذ القرارات والنسيان.

- عدم القدرة على الابتكار وتأجيل الأشياء دون سبب.

- التوتر والملل¹.

ب- الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة:

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة كما يلي:

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، توظيف عمال جدد، تشغيل عمال إضافيين، تعطل الآلات وإصلاحها وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)، وكشفت الدراسات أن ما بين 50% و60% من مجموع أيام العطل الضائعة هي مرتبطة بالضغوط في العمل².

- ارتفاع معدل دوران العمل بسبب هروب الموارد البشرية من المنظمة لمنظمات عمل أخرى يكون فيها ضغط عمل أقل وأخف.

- ارتفاع معدل الغياب عن العمل وكذلك التأخير.

- انخفاض في الروح المعنوية وضعف مستوى الرضا الوظيفي مما يحدث عدم حب العمل والضعف الولاء والانتماء من قل مواردها البشرية.

- انخفاض في الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية.

- ارتفاع تكلفة التشغيل بسبب كثرة الأخطاء وعلاج المراض والحوادث وهدر الوقت وأخطاء متعمدة للتجهيزات وتكلفة التوقف عن العمل بسبب المرضى.

- انخفاض مستوى الرضا لدى زبائن المنظمة واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين.

1- جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل "نموذج لتدريب والممارسة، رؤية نفسية"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص 45.

2- Tom Cox, Amanda Griffiths et Rial Gonzalez: recherche sur le stress au travail, L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, united Kingdom, 2006, P 98.

- ظهور اتجاهات غير تعاونية.¹

سادسا: أساليب إدارة ضغوط العمل

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة يتم من خلال الأساليب والطرق التالية:

1- طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد:

هناك العديد من الوسائل والأساليب المستخدمة للتخفيف ومعالجة ضغوط العمل الناشئة عن العمل والجماعة والمنظمة والحد من تأثيرها، ويمكن القول إن رغبة الفرد في إصلاح حاله واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعه بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل، ومن هذه الطرق نجد:

- التمارين الرياضية:

أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل: المشي والركض، السياحة، ركوب الدراجات وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط وغيرها، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس الرياضة يمتلك القدرة على تحمل الأعباء الجسمانية أو النفسية للعمل فهي أحد الوسائل المعروفة للتخلص من الضغط أو التوتر.

ومن مزايا التمارين الرياضية أنها تؤدي إلى انفراج ذهني للفرد وتساعد على مقاومة التأثيرات الناتجة عن القلق وكذا مقاومة الإجهاد من خلال الرفع من فعالية أعضاء الجسم بالشكل الفعال والمناسب.²

- الكشف الطبي:

الذي يجريه الطبيب، حيث يمثل مطلبا أساسيا تقريبا لأي برنامج لإدارة أو تخفيف وطأة الضغط، إذ أن معرفة الحالة البدنية وعادات التدخين وتناول الكحول والسجل الطبي لمرض القلب والشرابين والوراثة تساعد في معرفة الأسباب والآثار المحتملة للضغط.³

- الاسترخاء:

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 596، 597.
2- أحمد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، الطبعة 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 2000، ص 164.
3- سيزلاقي أندر ودي، المرجع السابق، ص 91.

يؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم تباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ الوضع المريح وإغماض العينين وتكون في مكان هادئ (وسيلة عقلية متكررة).

- التأمل:

وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتفرغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي، الذي يتسبب في الضغوط حيث يركز الفرد على صورة ذهنية في موقع هادئ وهناك طرق عديدة للتأمل، مثل: قراءة القرآن، واليوغا...¹

- التخطيط السليم للعمل اليومي بتحديد النشاطات والمهام المطلوبة والعمل على إنجازها ومواعيدها المحددة ومعاييرها المناسبة لإمكانات الفرد وقدراته.

- عدم المبالغة في القدرات والمهارات وتخفيض سقف الطموحات والتوقعات.

- إزالة أسباب الضغوط المشار إليها ما أمكن (أي الأسباب التي يمكن للفرد إزالتها لمجهوداته ذاتية).

- إعادة البناء المعرفي وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء².

- شبكة العلاقات وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

- الاهتمام بالفرد والخبرة وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر وتبني السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد المسؤولية عن تطوير وتطبيق برنامج تحسين صحي من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة ونظام التنفس واسترجاع العضلات والتخيل الإيجابي والتغذية، ويتضمن هذا الأسلوب خمسة أبعاد وهي:

1. مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

2. التوعية الغذائية.

1- قوراري حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية "دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 57.

2- ماجدا عبد الهادي مساعده، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2016، ص 192، 193.

3. تخفيف الضغوط والاسترخاء.

4. اللياقة البدنية.

5. الحساسية تجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساساً إلى مساعدة الناس على الملائمة مع البيئة والظروف التي يعيش فيها¹.

2- طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة.

ومن بين الوسائل والطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد ما يلي:

أ- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها:

بحيث يعي ويدرك كل فرد ويوضح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه وما يتوقعه هو من غيره وبما يساعده على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار².

ب- نظم وقنوات الاتصال:

إن توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل ويشعر العاملین بالمنظمة أن شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى وأن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة³.

ج- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

من حيث المستويات التنظيمية والعلميات والسياسات والإجراءات مما يتيح للأفراد مجالاً أكبر من الانفتاح والاتصالات، اللامركزية، تفويض السلطة وهذا يمكن أن يؤدي إلى حل الكثير من المشاكل التنظيمية مثل عب

1- حسين بيروت، حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، بكالوريوس ماجستير الجامعة الأمريكية، دار زهوان، بيروت، لبنان، 1997، ص 388.

2- حسين حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة 3، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 342.

3- سحراء أنور حسين، "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36، 2013، ص 208.

العمل، بالإضافة إلى إعادة إجراءات العمل وأساليبه بالشكل الذي يتناسب مع تطلعات وإمكانيات الفرد في العمل¹.

د- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

يقع الكثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية إلى مخالفات بسبب عدم اتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم مما تسبب الكثير من الضغوط لمرؤوسيه، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد وهذا ما يشيع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى².

هـ- برامج مساعدة العاملين:

وتشمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بموجب معالجة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد، ومن ضمن برامج مساعدة العاملين توفير الخدمات الإكلينيكية وهذه تركز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج ويتضمن التشخيص والعلاج، وتتمثل في إجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغوطا للكشف مسبقا عن أي مؤشرات على وجود مشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية³.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 421.

2- محمود سليمان العميان، المرجع السابق، ص 169.

3- حسين حريم، المرجع السابق، ص 390.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن ضغوط العمل تحدث نتيجة تفاعل ما بين شخصية الفرد والمثيرات المختلفة سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها، والتي يمكن أن تترك آثارا على الفرد مما يؤثر على أداء المنظمة ككل، وهذه الآثار ليست كلها سلبية وإنما يمكن أن تكون إيجابية وهذا يعتمد على مستويات الضغوط التي يتعرض لها الفرد وكذا طول مدتها ومدى تكرارها.

واتضح لنا كذلك أنه يمكن التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل أو تجنبها بانتهاج الفرد أساليب معينة إلى جانب الوسائل والطرق التي يمكن للمنظمة توفيرها له ما يعني وجود تكامل ما بين الأدوار للتخفيف من حدة الضغوط.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي محور هام في الدراسة وذلك لم له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية، كما يعبر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، إذ أن معظم المنظمات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي فالأداء الوظيفي أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

وعليه سوف نركز في هذا الفصل على تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي وعناصره والمداخل النظرية المفسرة له والتطرق إلى محددات الأداء وطرق تحسينه.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

يحظى مفهوم الأداء الوظيفي بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء الوظيفي يمثل الدافع الأساسي لوجود المؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

ومن بين تعاريف الأداء الوظيفي نذكر الآتي:

- عرف "عبد المحسن" الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

- أما "توماس جيليز" فيتكلم عن الأداء ويؤكد أنه لا يجوز خلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك لأن سلوك ما يقوم به الأفراد من الأنشطة في المنظمة التي يعملون فيها، أما الإنجاز فهو يبقى من أثر ونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج وأما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والإنجاز على أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا.

- مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة السلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون

أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتطور للمنظمة.

- هو محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة المتعلقة بالعمل.

الأداء الوظيفي هو عبارة عن تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

والأداء عندما يكون سلبيا فهو لا يعني بالضرورة نقص في الجهد أو نقصا في التوجيه أو القدرة ولكن هناك متغيرات أخرى قد تحول دون تحديد الأداء الفعال من أهمها النقص في الزمن اللازم لإنجاز عمل معين، نقص في التسهيلات اللازمة للعمل وكذلك تلعب سياسة المنظمة دورا في تغيير الفرد في أدائه للعمل وقد تضع خطوات أدائه بطريقة غير مجدية.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن المخرجات والنتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا بغرض تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

2- أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على الأداء الوظيفي للموارد البشرية فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها¹، وعليه فإن أهمية أداء الموارد البشرية تتمثل في

1- أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين:

1- ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018/2017، ص 25.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، وذلك بما يتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد مثل النقل والترقية والتكوين...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباطه ذلك بما يتقاضاه من الأجور ومرتبات مقابل هذا الأداء وذلك بشرط أن تتوفر المجالات المقومات اللازمة للإيجاد العلاقة بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى استقرار في عمله وإثبات ذاته.

ب- أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

ولذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات وذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وبقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء

في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة في مرحلة الظهور، البقاء، الاستمرارية، الاستقرار، السمعة والفخر، التمييز.

إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما بين مرحلة النمو ولدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما تعتمد على مستوى الأداء بها.

ثانيا: عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي

1- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، ويقصد بالفعالية عمل الأشياء الصحيحة فهو يتعلق بدرجة بلوغ النتائج وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، بمعنى أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

أما الكفاءة ورغم عدم الاتفاق على تعريف واحد إلا أن جملة التعاريف تصب في أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وقلّة التكاليف [2].

وتتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، حيث يشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:

أ- الموظف وكفاءته:

وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من المعلومات والمهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه، في الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

ب- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ج- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د- نوعية العمل:

وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ¹.

هـ - الموقف:

وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي².

و- المثابرة:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

كذلك نجد عناصر أخرى تتمثل في³:

1- عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 39.

2- عبد الله عبد الرحمان النيمان، المرجع السابق، ص 38.

3- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 126، 128.

المقدرة على العمل:

هي عنصر من عناصر الداء وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العلمية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصر كفاءة ممكنة ولن يتأثر ذلك إلا من خلال:

- حسن اختيار الموظفين:

وهي المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب.

- التدريب والتكوين:

تعتبر وظيفة التدريب والتكوين إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما انها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين.

- الرغبة في العمل:

الرغبة في العمل لدى الفرد الشاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة.

هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي:

- بيئة العمل الداخلية والخارجية:

تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيف أو رفع مستوى الأداء، أما المحيط الخارجي فتشله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية.

- حاجات الأفراد:

هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

- التحفيز يتمثل في وضع تسهيلات تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل إلى تحقيق الغرض أو نشاط محدد.

2- أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل القيان بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء حسب ما أشار إليه محمد السعيد أنور سلطان وهي:

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه مدرجة خلو الداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث دراسة¹.

كما نجد أبعاد أخرى للأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي:

1- محمد السعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، مصر، 2003، ص 227.

- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج ذات الطبيعة الاقتصادية.

- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم لأن الأجزاء الكلية للمؤسسة يتأثر سلبا إذا ما اقتصرتم المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، ففي أدبيات التسيير في المؤسسة يرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية¹.

وحين لخص الشيخ مفهوم الأداء قال: إنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير والإنتاج وأنه لا يتضمن البعد الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي.

- البعد الاقتصادي:

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن وتكسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية².

ثالثا: أنواع الأداء الوظيفي

إن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1- الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص 219.

2- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 108.

1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الذاتيين أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- أداء المشتري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا 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 تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة¹.

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد آثارها².

2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيما الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي

1- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، شهادة ماجستير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 76.

2- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص 05، 06.

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى مؤسسة الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء الوظيفة للأفراد، أداء وظيفة التكوين، وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هنا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد².

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرة التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

1- عمر محمد تومي السبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، لبنان، 1988، ص 56.

2- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 210.

1- الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2- القدرات:

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

3- إدراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال اخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر¹.

من خلال هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي:

¹- راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 216.

غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة¹.

سادسا: تقييم الأداء الوظيفي

يشير مصطلح "التقييم" عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من إنجازات ومكاسب سواء تعلق الأمر بالفرد أو المنظمة، وقد ينتهي المراجعة إلى تقرير مدى نجاح الذي تحقق أو الفشل الذي آلت إليه المنظمة الخاضعة أو الفرد الخاضع للمراجعة، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للفرد إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الوظيفي التنظيمي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته إلى التطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفته فهي أداة إصلاح وتطوير².

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

ينظر لعملية الأداء الوظيفي على أنه عملية مراقبة ولكن في الحقيقة هي جزء مهم من المراقبة الكلية، الغاية منها تحديد المشكلة التي قد تعترض الأداء وقصد الإلمام بعملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف: تقييم الأداء الوظيفي هو عملية دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكشف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.

ويعرف أيضا بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يؤديه³.

¹ - <https://hrdiscussion.com/hr81977.html>، أطلع عليه بتاريخ 16 ماي 2020، على الساعة 17:50.

² - عادل عشي، المرجع السابق، ص 26.

³ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 75.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى¹.

ومن بين العناصر الأساسية التي تشكل مفهوم تقييم الأداء الوظيفي حسب إبراهيم درة نذكر ما يلي:

- تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب أداءه بشكل مستمر وغالبا ما يكون الرئيس المباشر ليكون موضوعيا وسليما.
- تتطلب عملية تقييم الأداء وجود معايير ومعدلات الأداء إذ على أساسها يقاس أداء الفرد من ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
- يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي وحكم الشخص وهذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي وسلبى من قبل المقيم وقد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد².

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم أداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المؤسسة لتحديد درجو كفاءة وفعالية المرؤوسين في أداء العمل ومن خلال درجة ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمؤسسة، وتتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في:

- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأته على الأداء المتميز، حيث تقدم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهد لاتخاذ القرارات حول ترفيتهم وترفيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- يمثل أداة اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى والذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما.

1- صلاح الدين محمد الباقي، المرجع السابق، ص 257.
2- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، الأردن، 2003، ص 22. ص 270.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطور الإداري فو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعمال أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن نبدأ منه جهود التطور.
- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن تكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء في اكتشاف جوانب الضعف والقصر في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها إلى جانب تحديد نوع التوجه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم

3- أهداف تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيقا ما يلي:

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلفيها مستقبلا.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع بها وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبيًا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه جعل كل قسم من الأقسام يعمل باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.
- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع للوصول للتقويم الشامل.

- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتنا في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية¹.

أما على مستوى العاملين يهدف إلى:

- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- المساهمة في اقتراح طرقا ووسائل لتطوير سلوك العاملين.

4- محاور تقييم الأداء:

وهي مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها ونركز منها ما يلي:

- محور معلات الأداء:

حيث يتم تقييم العاملين على أساس مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم ولكنه غي قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين.

- محور الصفات الشخصية:

ويكون الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين والتي نسعى لتقييمهم، والتي يمكن أن تكون متصلة بشخصية الفرد مثل التعاون والإلزام كما تكون ذات صلة بالعمل كقدرته على الإنتاج، وما يؤخذ عليه هو صعوبة تقديم حصر كامل للصفات وصعوبة قياس بعض الصفات خاصة الصفات القيمة.

1- مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 32.

- محور الهادفة:

حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف وتحدد أهداف خاصة بكل موظف بناء على مشاركته ويتم مساءلته على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، ومن سلبيات هذا المحور صعوبة قياس كل الأهداف وعمليات الإنجاز الخاصة بها لعدم تحويل تلك الأهداف إلى معايير كمية محددة.

- محور الفعالية العامة:

حيث تتعدى التفاصيل الدقيقة ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين وهذا يعني جمع كل العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء.

5- طرق تقييم الأداء:

قبل الولوج في عالم طرق التقييم كان من الواجب الاطلاع على معايير قياس الأداء والتي تبرر المستوى المقبول للأداء ولعلها تعود إلى الأهداف المحددة في الخطة ويمكن تصنيفها إلى:

- **نواتج الأداء:** وتشمل كمية وجودة ناتج الأداء رغم ما فيه من صعوبة موضوعية.

- **سلوك الأداء:** ويقصد به السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج.

- **تحليل وتوصيف العمل:** تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل¹.

كما يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة:

أ- الطرق التقليدية:

ومنهما طريقة الميزان، والدرجات أو قائمة التقدير، طريقة الترتيب العام، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة القوائم، طريقة التوزيع الإجباري.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2004، بدون صفحة.

ت- الطرق الحديثة: ومنها طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة التقرير المكتوب، طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة التقييم بمقدار 360 درجة¹.

¹- نور الدين حاروشي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 90، 91.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعني مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وبالمنظمة.

فالأداء الوظيفي يعتبر النتيجة التي يحققها الفرد عند قيامه بعمل ما وذلك بامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستويات القدرات التي يتمتع بها الفرد، فهو يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو كذلك بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وتطرقنا أيضا إلى مختلف جوانب الأداء الوظيفي من الأنواع والمحددات والعناصر وألقينا الضوء على تقييم الأداء والتي يوصى القيام بها من قد طرف المختصين من ذوي الخبرة في المجال لما لها أثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه، وبهذا تكون عملية التقييم ضرورة لقياس كفاءة الأداء ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

تعتبر المرحلة الميدانية مرحلة أساسية تتطلب عدة إجراءات للوصول الى تحقيق اهداف منشودة من هذه الدراسة، وقد تناولنا في هذا الفصل الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث تطرقنا بالتفصيل الى التعريف بميدان الدراسة ثم بعد ذلك منهجية الدراسة التي اعتمدنا عليها منها المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات (الاستبيان) والتعريف بمجتمع الدراسة وأخيرا تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

1- التعريف بميدان الدراسة:

1-1-تعريف بلدية الرويسات:

تقع بلدية الرويسات المنبثقة عن التقسيم الإداري لعام 1984 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09 / 1984 بتاريخ 04 / 02 / 1984 في الناحية الجنوبية لمقر الولاية ورقلة و سميت الرويسات نسبة إلى طبيعة تضاريسها تعرف منذ القدم بوجود ارتفاعات على شكل رؤوس وتتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 2 كلم 7331 وتبعد على مقر الولاية ب 3 كلم وتعتبر امتداد طبيعي له كونها اقرب بلدية بوجودها في هذا الموقع تقع عليها كثيرا من مسؤوليات و أعباء مدينة ورقلة بصفتها عاصمة الولاية و العاصمة الجهوية للجنوب الشرقي و أقاليم الواحات سابقا و عاصمة البترول الجزائري و مقر الناحية العسكرية الرابعة و يحدها :

- شمالا: بلدية ورقلة
- جنوبا: بلدية حاسي مسعود
- شرقا: بلدية عين البيضة
- غربا: كل من بلدية سببب والمنصورة وحاسي لفحل والمنبعة

المناخ: قاري حار جاف صيفا وشديد البرودة جاف شتاء.

عدد سكانها: 58.112 ألف نسمة حسب إحصاء 2008

ومما تجدر الإشارة إليه أن البلدية عرفت استقطاب عديد الأفواج من المواطنين الوافدين من مختلف بلديات الوطن إذا يتواجدون على شكل تجمعات سكنية اغلبهم يعانون الفقر والحرمان أو التهديد بالإرهاب في بلدياتهم الأصلية، الأمر الذي تطلب التكفل بهم من جميع النواحي وتوفر اعتمادات مالية كبيرة.

الطابع العام:

تتميز البلدية بالفلاحة وتربية الإبل والمواشي بالإضافة إلى بعض النشاطات الاقتصادية الأخرى تتكون بلدية الرويسات من أربعة تجمعات سكانية:

1. الرويسات

2. سكرة

3. الحدب

4. الزيانة

2. 1. الهيكل التنظيمي للبلدية:

يعد تنظيم البلدية الركيزة الأساسية للتعبير عن حجمها وطبيعة نشاطها الذي تمارسه وأهمية الدور الذي تلعبه كمؤسسة، وبالتالي وضع الخطط التنظيمية بشكل سليم، وتوزيع مختلف المهام بمختلف الكيفيات الملائمة لتوضيح العلاقات الوظيفية وتسلسل المسؤولية بين مختلف مصالح البلدية يسهل عملية المراقبة والتقييم، مهامه:

مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي: يساهم رئيس المجلس الشعبي البلدي في تسيير الشؤون البلدية والذي يطمح إلى الأمن والاستقرار سكان البلدية كما يدير الرئيس أموال البلدية والمحافظة على حقوقها حيث يتكفل تحت مراقبة المجلس:

- القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأموال البلدية والمحافظة عليها.

- المحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها البلدية.

- مكتب رئيس ديوان: إلى جانب الأمين العام نجد رئيس ديوان المجلس الشعبي البلدي

وهذا تحت إشرافه يقوم بما يلي: - تحرير محاضر اجتماعات الرئيس.

2- منهجية الدراسة:

1 - 2 - المنهج المستخدم للدراسة: أي دراسة علمية بغض النظر عن طبيعتها والموضوع الذي يدور

حولها، لمجموعة من المعايير والتقنيات التي يحاول من خلالها الباحث الوصول إلى الحقائق، بإتباع المنهج العلمي والذي هو طريقة يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتشاف الحقيقة. وقد استخدمنا في دراستنا هذه

المنهج الكمي الذي يعتبر من أكثر مناهج استخداما في البحوث السوسولوجيا من خلال الأساليب

الإحصائية والرياضية أو الحسابية، ويهدف إلى تطوير وتوظيف النماذج الرياضية أو الفرضيات المتعلقة بالظواهر.

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 والمعطيات"

2 - 2 - تقنية 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 البحث وقد قسمنا الاستبيان

إلى ثلاثة محاور هي:

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

محور الثاني: يشمل البعد صراع الدور أسئلة التالية (من 5 إلى 12).

محور الثالث: يشمل البعد بيئة العمل الداخلية (من 12 إلى 20)

3 - 2 - مجتمع الدراسة:

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم القيام بالمسح الشامل لمفردات المجتمع المدروس، حيث تم توزيع

30 استبيان على الموظفين والإداريين.

4 - 2 - مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية ببلدية الرويسات ولاية ورقلة.

- المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية بشقيها النظري والميداني من 25 فيفري 2020 إلى سبتمبر

2020.

- المجال البشري: أنجزت الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين ببلدية الرويسات بلغ عددهم 40

موظف إداري.

3- عرض الجداول وتحليل النتائج:

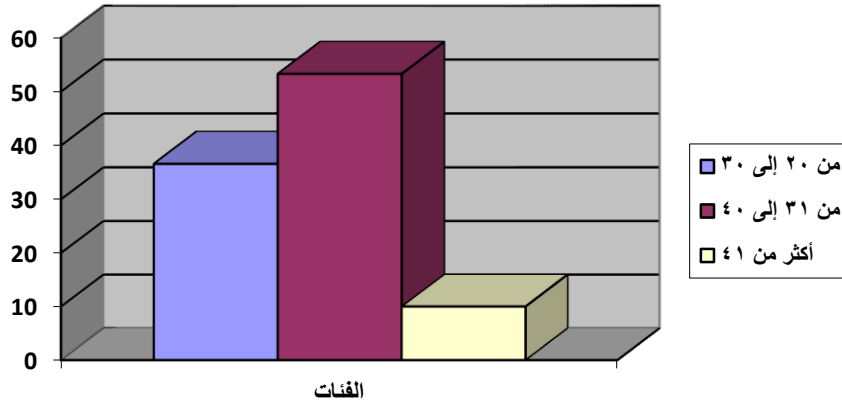
بعد جمع المعطيات والبيانات أي تم تفرغها وتبويبها وتلخيصها في جداول، وهذا من أجل عرض النتائج

المتحصل عليها من أجل تحليلها ومناقشتها، وسنحاول التعرف على عرض الجداول وتحليلها.

محور البيانات الشخصية

الجدول (01): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
36.6%	11	من 20 إلى 30 سنة
53.3%	16	من 31 إلى 40 سنة
10%	3	أكثر من 41 سنة
100%	30	المجموع

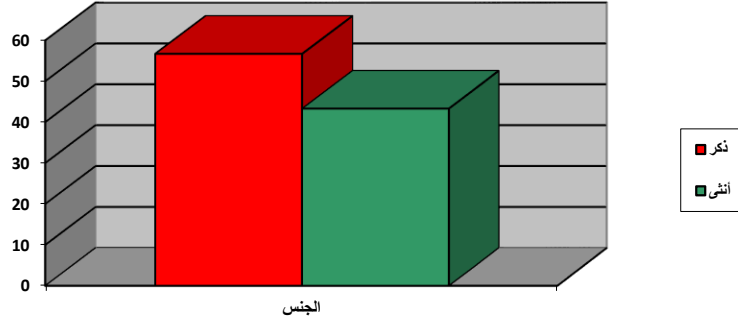


الشكل (1) رسم بياني يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

من خلال الجدول (1) المتعلق بمجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية نلاحظ ان 36.6% من افراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 الى 30 سنة. اما نسبة 53.3% من مجتمع الدراسة فتتراوح أعمالهم من 31 سنة الى 40 سنة. كما نجد نسبة 10% من افراد مجتمع الدراسة فتتراوح أعمارهم أكثر من 41 سنة.

الجدول (02): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56.7%	17	ذكر
43.3%	13	أنثى
100%	30	المجموع



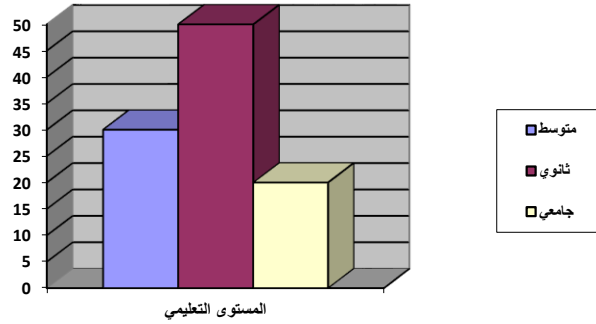
الشكل (2) رسم بياني يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

من خلال الجدول رقم (2) المتعلق بمجتمع الدراسة وفق متغير الجنس نلاحظ ان الحصة الأكبر من افراد مجتمع الدراسة هم ذكور بنسبة 56.7%. اما الاناث فتقدر بنسبة 43.3%.

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

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
30%	9	متوسط
50%	15	ثانوي
20%	6	جامعي
100%	30	المجموع

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

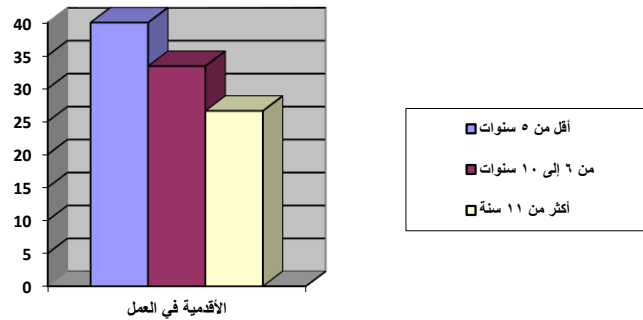


الشكل (3) رسم بياني يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (3) المتعلق بمجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي نلاحظ ان نسبة 20% من افراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى جامعي. مقابل نسبة 50% من افراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليم ثانوي. كما نلاحظ ان نسبة 30% من افراد مجتمع الدراسة هم ذو مستوى متوسط.

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

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
40%	12	أقل من 5 سنوات
33.4%	10	من 6 إلى 10 سنوات
26.6%	8	أكثر من 11 سنة
100%	30	المجموع



الشكل (04) رسم بياني يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

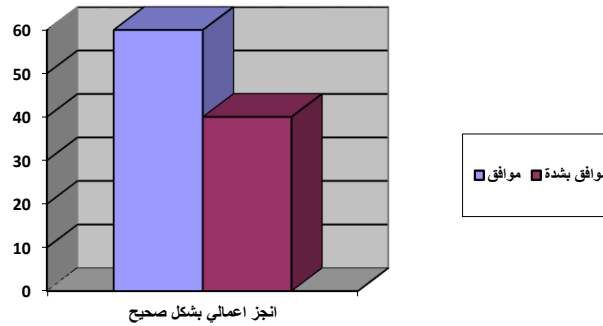
من خلال الجدول رقم (04) المتعلق بمجتمع الدراسة وفق متغير الاقدمية في العمل نلاحظ ان نسبة 40% من افراد مجتمع الدراسة لديهم الاقدمية في العمل اقل من 5سنوات. اما ما نسبته 33.4% من افراد مجتمع الدراسة فليدهم اقدمية في العمل من 6سنوات الى 10 سنوات. وما نسبته 26.6% من افراد مجتمع الدراسة فليدهم اقدمية في العمل تقدر بأكثر من 11 سنة.

تحليل نتائج الفرضية الأولى:

المحور الثاني: صراع الدور

الجدول (05): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (05) نص العبارة: "أنجز أعمالى بشكل صحيح" صحيح

النسبة المئوية	التكرار	أنجز أعمالى بشكل صحيح
0	0	غير موافق بشدة
0	0	غير موافق
0	0	محايد
60%	18	موافق
40%	12	موافق بشدة
100%	30	المجموع



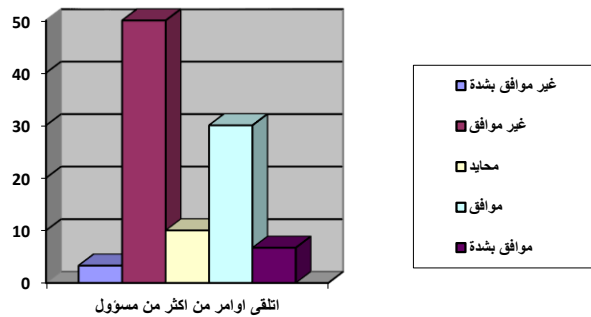
رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (05) نص العبارة: "أنجز أعمالى بشكل صحيح"

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ ان نسبة 60% من افراد مجتمع الدراسة موافقين على انهم ينجزون أعمالهم بشكل صحيح. بينما نسبة 40% من افراد مجتمع الدراسة هم موافقون بشدة على انهم ينجزون أعمالهم بشكل صحيح.

الجدول (06): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (06) نص العبارة: " أتلقى أوامر من أكثر من مسؤول "

النسبة المئوية	التكرار	أتلقى أوامر من أكثر من مسؤول
3.3%	1	غير موافق بشدة
50%	15	غير موافق
10%	3	محايد
30%	9	موافق
6.7%	2	موافق بشدة
100%	30	المجموع

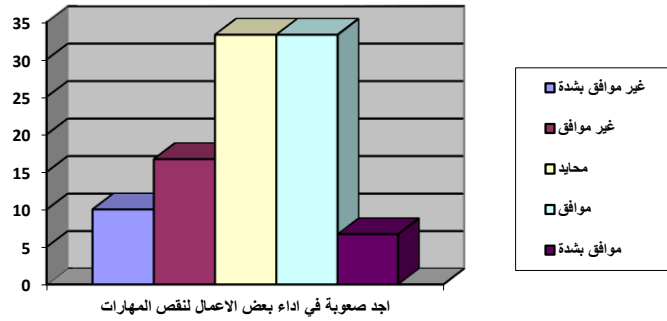


رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (06) نص العبارة: " أتلقى أوامر من أكثر من مسؤول "

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان نسبة 3.3% من افراد مجتمع الدراسة غير موافقون بشدة من تلقي الأوامر من أكثر من مسؤول. اما نسبة 50% من افراد مجتمع الدراسة هم غير موافقون من تلقي الأوامر من أكثر من مسؤول. وأيضا نسبة 10% من افراد مجتمع الدراسة هم محايدون. ونسبة 30% من افراد مجتمع الدراسة هم موافقون. وان نسبة 6.7% من افراد مجتمع الدراسة هم موافقون و بشدة.

الجدول (07): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (07) نص العبارة: " أجد صعوبة في أداء بعض الأعمال لنقص المهارات"

النسبة المئوية	التكرار	أجد صعوبة في أداء بعض الأعمال لنقص المهارات
10%	3	غير موافق بشدة
16.7%	5	غير موافق
33.3%	10	محايد
33.3%	10	موافق
6.7%	2	موافق بشدة
100%	30	المجموع

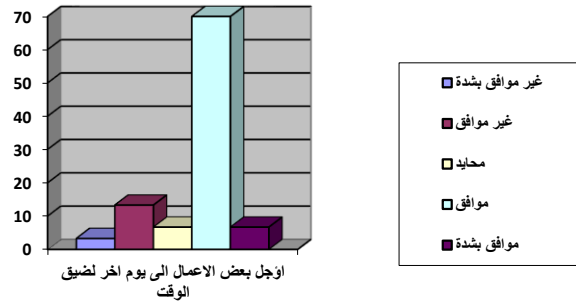


رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (07) نص العبارة: " أجد صعوبة في أداء بعض الأعمال لنقص المهارات"

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان نسبة 10% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بعدم الموافقة بشدة. ونسبة 16.7% من افراد مجتمع الدراسة فأجابوا بعدم الموافقة. بينما نسبة 33.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بمحايد. بينما نسبة 33.3% فقد أجابوا بموافق. ونسبة 6.7% من افراد مجتمع الدراسة فقد اجابوا موافق بشدة.

الجدول (08): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (08) نص العبارة: "أؤجل بعض الأعمال إلى يوم آخر لضيق الوقت"

النسبة المئوية	التكرار	أؤجل بعض الأعمال إلى يوم آخر لضيق الوقت
3.3%	1	غير موافق بشدة
13.3%	4	غير موافق
6.7%	2	محايد
70%	21	موافق
6.7%	2	موافق بشدة
100%	30	المجموع

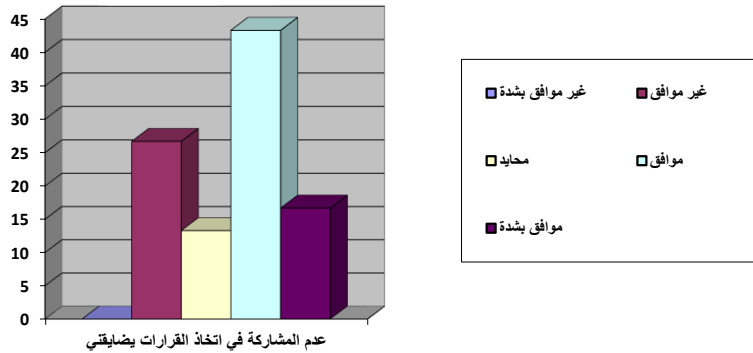


رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (08) نص العبارة: "أؤجل بعض الأعمال إلى يوم آخر لضيق الوقت"

من خلال الجدول (08): نلاحظ ان نسبة 3.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب "عدم الموافقة بشدة". وان نسبة 13.3% من افراد مجتمع الدراسة فقدموا الإجابة "عدم الموافقة" ونسبة 6.7% من افراد مجتمع الدراسة فقدموا الإجابة "محايد". ونسبة 70% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا "بموافق" ونسبة 6.7% فقح أجابوا "بموافق بشدة".

الجدول (09): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (09) نص العبارة: "عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يضايقتني"

النسبة المئوية	التكرار	عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يضايقتني
0	0	غير موافق بشدة
26.7%	8	غير موافق
13.3%	4	محايد
43.3%	13	موافق
16.7%	5	موافق بشدة
100%	30	المجموع



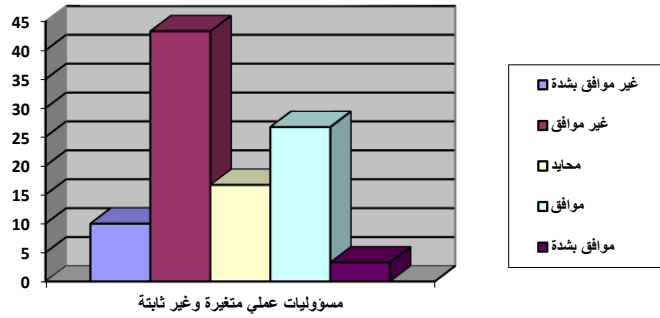
رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (09) نص العبارة: "عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يضايقتني"

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ بان نسبة 26.7% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب "عدم الموافقة". ونسبة 13.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب "محايد". اما نسبة 43.3% فقد أجابوا "بموافق" ونسبة 16.7% فقد أجابوا ب "موافق بشدة".

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

الجدول (10): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (10) نص العبارة: "مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابتة"

النسبة المئوية	التكرار	مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابتة
10%	3	غير موافق بشدة
43.3%	13	غير موافق
16.7%	5	محايد
26.7%	8	موافق
3.3%	1	موافق بشدة
100%	30	المجموع



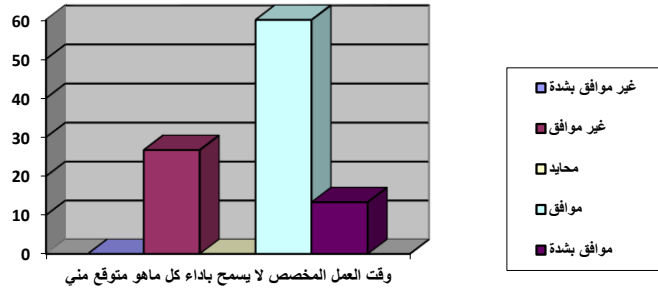
رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (10) نص العبارة: "مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابتة"

من خلال الجدول رقم (10) فنلاحظ ان نسبة 10% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب " عدم الموافقة بشدة "ونسبة 43% فقد أجابوا ب "عدم الموافقة". ونسبة 16.7% من افراد مجتمع الدراسة فأجابوا ب " محايد ". ونسبة 26.7% من افراد مجتمع الدراسة فأجابوا ب " موافق ". ونسبة 3.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب "موافق بشدة " .

الجدول (11): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (11) نص العبارة: " وقت العمل المخصص لا

يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني "

النسبة المئوية	التكرار	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني
0%	0	غير موافق بشدة
26.7%	8	غير موافق
0%	0	محايد
60%	18	موافق
13.3%	4	موافق بشدة
100%	30	المجموع



رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (11) نص العبارة: " وقت العمل المخصص لا

يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني "

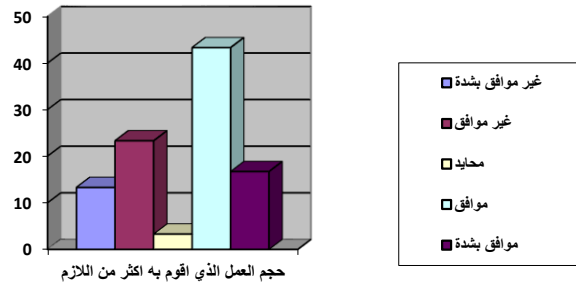
من خلال الجدول رقم (11) فنلاحظ تن نسبة 26.7% من افراد عينة الدراسة فقد أجابوا ب "عدم الموافقة". ونسبة 60% من افراد عينة الدراسة فقد أجابوا ب " موافق بشدة". وان نسبة 13.3% من افراد عينة الدراسة فقد أجابوا ب " موافق ".

تحليل نتائج الفرضية الثانية:

المحور الثالث: بيئة العمل الداخلية.

الجدول (12): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (12) نص العبارة: " حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم "

النسبة المئوية	التكرار	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم
13.3%	4	غير موافق بشدة
23.3%	7	غير موافق
3.3%	1	محايد
43.3%	13	موافق
16.7%	5	موافق بشدة
100%	30	المجموع

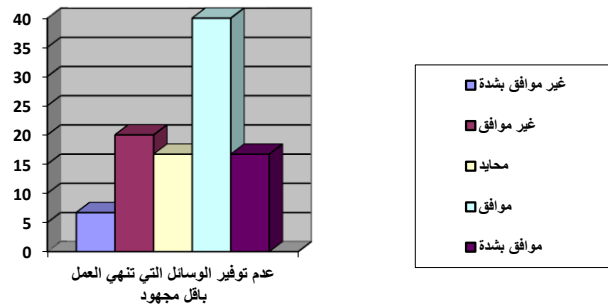


رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (12) نص العبارة: " حجم العمل الذي أقوم به أكثر

من خلال الجدول رقم (12) فنلاحظ ان نسبة 13.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب عدم الموافقة بشدة. ونسبة 23.3% فقد أجابوا بغير موافق. اما نسبة 3.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب محايد. بينما نسبة 43.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بموافق بشدة ونسبة 16.7% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب موافق.

الجدول (13): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (13) نص العبارة: "عدم توفير الوسائل التي تنهي العمل بأقل مجهود"

النسبة المئوية	التكرار	عدم توفير الوسائل التي تنهي العمل بأقل مجهود
6.7%	2	غير موافق بشدة
20%	6	غير موافق
16.7%	5	محايد
40%	12	موافق
16.7%	5	موافق بشدة
100%	30	المجموع

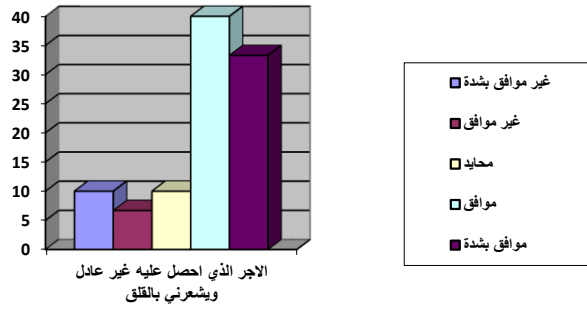


رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (13) نص العبارة: "عدم توفير الوسائل التي تنهي العمل بأقل مجهود"

من خلال الجدول رقم (13) فنلاحظ ان نسبة 6.7% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بعدم الموافقة بشدة ونسبة 20% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بعدم الموافقة. بينما نسبة 16.7% من افراد مجتمع الدراسة فأجابوا ب محايد. ونسبة 40% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بموافق بشدة. ونسبة 16.7% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بموافق.

الجدول (14): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (14) نص العبارة: "الأجر الذي حصل عليه غير عادل ويشعرنى بالقلق"

النسبة المئوية	التكرار	الأجر الذي حصل عليه غير عادل ويشعرنى بالقلق
10%	3	غير موافق بشدة
6.7%	2	غير موافق
10%	3	محايد
40%	12	موافق
33.3%	10	موافق بشدة
100%	30	المجموع

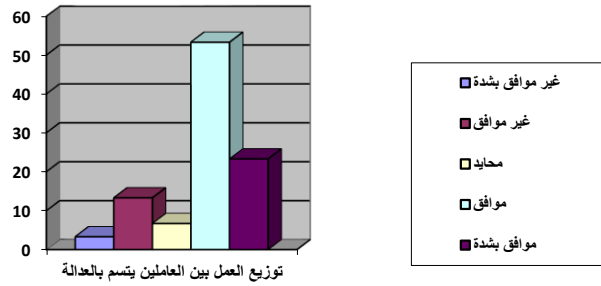


رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (14) نص العبارة: "الأجر الذي حصل عليه غير عادل ويشعرنى بالقلق"

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ ان نسبة 10% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا ب غير موافق بشدة. ونسبة 6.7% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بغير موافق. وأيضا نسبة 10% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بمحايد. بينما نجد ان نسبة 40% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بموافق بشدة. ونسبة من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بموافق بشدة. ونسبة 33.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بموافق.

الجدول (15): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (15) نص العبارة: " توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة "

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة
3.3%	1	غير موافق بشدة
13.3%	4	غير موافق
6.7%	2	محايد
53.3%	16	موافق
23.3%	7	موافق بشدة
100%	30	المجموع

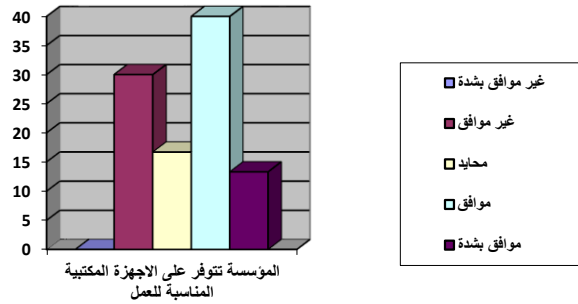


رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (15) نص العبارة: " توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة "

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ ان نسبة 3.3% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بغير موافق بشدة. ونسبة 13.3% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بغير موافق. ونسبة 6.7% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بمحايد. وايضا نسبة 53.3% قد أجابوا بموافق. ونسبة 23.3% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بموافق بشدة.

الجدول (16): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (16) نص العبارة: " المؤسسة تتوفر على الأجهزة المكتبية المناسبة للعمل "

النسبة المئوية	التكرار	المؤسسة تتوفر على الأجهزة المكتبية المناسبة للعمل
0%	0	غير موافق بشدة
30%	9	غير موافق
16.7%	5	محايد
40%	12	موافق
13.3%	4	موافق بشدة
100%	30	المجموع

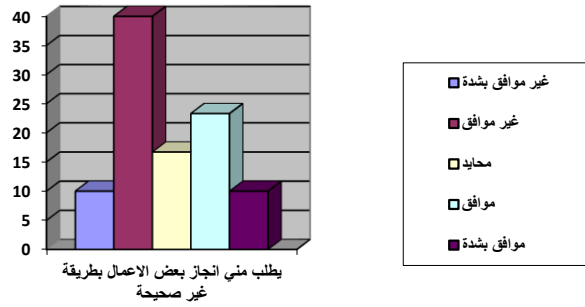


رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (16) نص العبارة: " المؤسسة تتوفر على الأجهزة المكتبية مناسبة للعمل "

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ ان نسبة 30% من افراد مجتمع البحث قد أجابوا بغير موافق. ونسبة 16.7% من افراد مجتمع البحث قد أجابوا بمحايد. ونسبة 40% قد أجابوا بموافق ونسبة 13.3% قد أجابوا بموافق بشدة.

الجدول (17): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (17) نص العبارة: " يطلب مني انجاز بعض الأعمال بطريقة غير صحيحة "

النسبة المئوية	التكرار	يطلب مني انجاز بعض الأعمال بطريقة غير صحيحة
10%	3	غير موافق بشدة
40%	12	غير موافق
16.7%	5	محايد
23.3%	7	موافق
10%	3	موافق بشدة
100%	30	المجموع

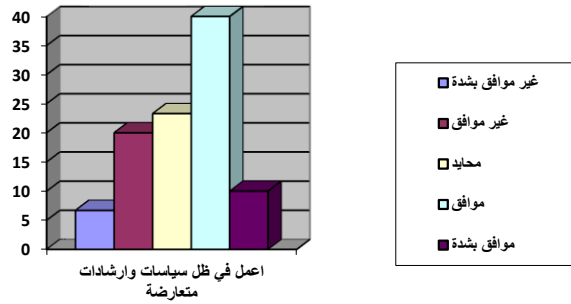


رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (17) نص العبارة: " يطلب مني انجاز بعض الأعمال بطريقة غير صحيحة "

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ ان نسبة 10% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بعدم الموافقة بشدة. ونسبة 40% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بغير موافق. ونسبة 16.7% فقد أجابوا بمحايد. ونسبة 23.3% فقد أجابوا ب موافق. ونسبة 10% فقد أجابوا ب موافق بشدة.

الجدول (18): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (18) نص العبارة: " اعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة "

النسبة المئوية	التكرار	اعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة
6.7%	2	غير موافق بشدة
20%	6	غير موافق
23.3%	7	محايد
40%	12	موافق
10%	3	موافق بشدة
100%	30	المجموع

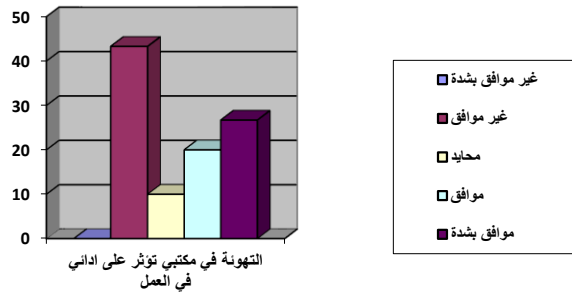


رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (18) نص العبارة: " اعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة "

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ ان نسبة 6.7% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بغير موافق بشدة. ونسبة 20% من افراد مجتمع الدراسة فقد اجابوا ب غير موافق. بينما نسبة 23.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بمحايد. وأيضا نسبة 40% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بموافق بشدة. ونسبة 10% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بموافق.

الجدول (19): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (19) نص العبارة: " التهوية في مكنتي تؤثر على أدائي في العمل "

النسبة المئوية	التكرار	التهوية في مكنتي تؤثر على أدائي في العمل
0%	0	غير موافق بشدة
43.3%	13	غير موافق
10%	3	محايد
20%	6	موافق
26.7%	8	موافق بشدة
100%	30	المجموع



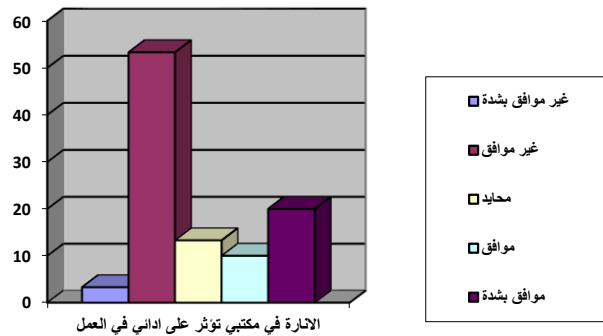
رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (19) نص العبارة: " التهوية في مكنتي تؤثر على أدائي في العمل "

من جلال الجدول (19) نلاحظ ان نسبة 43.3% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بغير موافق. ونسبة 10% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا ب محايد. ونسبة 20% من افراد مجتمع الدراسة قد أجابوا بموافق. ونسبة 26.7% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا بموافق بشدة.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

الجدول (20): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (20) نص العبارة: "الإنارة في مكتبي تؤثر على أدائي في العمل"

النسبة المئوية	التكرار	الإنارة في مكتبي تؤثر على أدائي في العمل
3.3%	1	غير موافق بشدة
53.3%	16	غير موافق
13.3%	4	محايد
10%	3	موافق
20%	6	موافق بشدة
100%	30	المجموع



رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (20) نص العبارة: "الإنارة في مكتبي تؤثر على أدائي في العمل"

من خلال الجدول رقم (20) فنلاحظ ان نسبة فنلاحظ ان نسبة 3.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب غير موافق بشدة. ونسبة 53.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب غير موافق. بينما نسبة 13.3% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب محايد. وايضا نسبة 10% من افراد مجتمع الدراسة فأجابوا ب موافق. ونسبة 20% من افراد مجتمع الدراسة فقد أجابوا ب موافق بشدة.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة وتحليل البيانات الاستيعاب تم التوصل إلى نتائج التالية:

نتائج الفرضية الأولى

- بينت الدراسة على وجود علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، وذلك 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 وتأييدها بشكل صحيح.
- تقديم معلومات غير واضحة ومشوشة من قبل المسؤول المباشر والمشرف وزملاء في العمل خاصة في حالة التي يكون فيها معلومات على مصطلحات مألوفة للموظف.
- عدم وضوح المعلومات كافية 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 بفاعلية وكفاءة عالية لامتلاكهم المهارات والخبرات المطلوبة.

- تعارض في مطالب وتوجيهات العمل مما يؤدي ذلك إلى إيجاد موظفين أنفسهم في مأزق نتيجة لحاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم الأدوار اليومية.

- من خلال ما سبق نخلص إلى القول إلى أن الفرضية القائلة: "توجد علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالبلدية" محققة.

نتائج الفرضية الثانية

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

- إن الموظف يعمل في بيئة عمل تتوفر على ظروف العمل المادية لدرجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، الإضاءة، الضوضاء، مناسبة تتوافق مع طبيعة العمل مما يؤدي إلى زيادة الحماس لدى

الموظفين اتجاه عملهم وارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي.

- البلدية كمؤسسة توفر ظروف العمل الملائمة لموظفيها مما يساهم ذلك بزيادة الدافعية للعمل وكفاءة الأداء لديهم.
 - 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 شعور بالإرهاق 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 بالإضافة 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 للنتائج السلبية التي قد تنجم من جراء سوء ظروف العمل ومن ضغط عمل وغياب تأثيرها على دافعية ومن ثم أدائه، في حين أن ظروف العمل الجيدة تساهم في رفع معنويات الموظف وتدفعه إلى تحسين أدائه.
- من خلال ما سبق نخلص إلى القول إلى أن الفرضية القائلة: "على أنه توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالبلدية" محقق

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من كونها تساهم في إلقاء الضوء على المشاكل التي تعاني منها المؤسسات وهي ضغوط العمل والأداء الوظيفي لمواردها البشرية ونظرا لأهمية هذا الموضوع على الفرد والمؤسسة عموما، فقد كان هدف الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالبلدية.

ولقد تبين من خلال دراستنا للجانبين النظري والميداني أن ضغوط العمل تعتبر من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد وأداء الموارد البشرية، إذ أنه لا يمكن أن تتواجد منظمة سواء كانت خدمانية أو إنتاجية خالية من ضغوط العمل، لأن هذه الأخيرة محصلة تفاعل لعدة عوامل نابعة من مختلف مصادر منها ما يتعلق بالوظيفة وبيئة العمل والحياة الشخصية والعلمية للموارد البشرية والتي بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجيد المبذول، وكذلك على نمط الأداء المستعمل لأن أداء الموظفين هو مجموعة السلوكيات الإدارية التي قد ينتج عنها آثار سلبية و ايجابية هذه الأخيرة قد تكون مرغوبة ، سلبية و للموارد البشرية وللمؤسسة حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي تتعرض لها الموارد البشرية.

يمكن القول بأن التحكم في ضغوط العمل أمرا ليس مستحيل، يكفي فقط أن تتوفر المنظمة على كفاءات للحد منها على الأقل ويتوقف ذلك على فعالية الإدارة وطريقة الإشراف وتوزيع المهام والأدوار على الأفراد من خلال مساهمة في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم شعور بالولاء والإخلاص في تحقيق أهداف المسطرة لكل فرد، ومنه تحقيق أهداف المنظمة لأن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا لمورد البشري، باعتباره مصدرا للنجاح والتميز فإن ما أتيحت لو حرية المبادرة وتحمل المسؤولية في إطار مناخ تنظيمي يتميز باستقلالية، وتوفير بيئة العمل تساعد في تدعيم التفاعل .

الإيجابي خلال استجابة مطالبها، لأن توفير ظروف مناسبة لمعمل تعتبر من الشروط ضرورية للموارد البشرية في إدارة المنظمات.

قائمة المراجع:

الكتب :

- 1- البراعي محمد والتويجري محمد، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1999.
- 2- ثناء إبراهيم موسى فرحان، الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 3- أندرو سيزلاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991.
- 4- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، 1982.
- 5- فضيل دليو، علي غربي وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 6- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل - منهج شامل لدراسة الضغوط (مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)، الرياض، 1998.

- 7- عبد العزيز المجيد محمد، سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2005.
- 8- طه عبد العظيم حسن سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجية إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006.
- 9- زهير الصباغ، "ضغط العمل"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 05، العدد 1، الرياض، 1981.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 11- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 12- الهاشمي لوكيا وفتيحة بن زروال، الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر، 2006.
- 13- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل 'منهج شامل لدراسة الضغوط - مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها-، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1998.
- 14- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية "النظرية والتطبيق"، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 1999.
- 15- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة 9، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 16- سيزلاقي أندر ودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر.

- 17- جرينبرج جيرالد وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 18- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996
- 19- أحمد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، الطبعة 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 2000.
- 20- ماجدا عبد الهادي مساعده، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 21 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة 3، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 22- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 23- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016،
- 24- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 25- عمر محمد تومي السبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، لبنان، 1988.
- 26- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 27- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 28- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، الأردن، 2003.

29- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2004.

30- نور الدين حاروشي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

الرسائل والاطروحات:

1- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.

2- د. كامل المغربي، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين "في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم - دراسة ميدانية-"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، 2009.

3- علي بن محمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

4- محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

- 5- لعجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 32.
- 6- جاسم مشتت دواي وسعد عبد عابر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27.
- 7- إبراهيم بن محمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل "دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة عبد الملك سعود، الرياض، السعودية، 2006.
- 8- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 9- تغريد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- 10- علي القحطاني، القروض الشخصية وعلاقتها بضغوط العمل "دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 11- قوراري حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية "دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

- 12- حسين بيروت، حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، بكالوريوس ماجستير الجامعة الأمريكية، دار زهوان، بيروت، لبنان، 1997.
- سحراء أنور حسين، "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36، 2013.
- 13- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- 14- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، شهادة ماجستير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 15- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر.

مواقع الانترنت:

- 1- <https://knowledgeable.sa/blog/?p=1634&fbclid=IwAR3j9S69QwvBRtmpYViJ>
- 2- <https://hrdiscussion.com/hr81977.html>، أطلع عليه بتاريخ 16 ماي 2020، الساعة 17:50.
- 3- أحمد سيد الكردي، من الموقع الالكتروني - <http://www.kenana67>

Online. Com13 / 03 / 2020 10: 29

4- طاهري حمادي بن صالح ، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، من الموقع الالكتروني

[http: // www. Alwelaie. Com / web site / université theses:](http://www.Alwelaie.Com/web site / université theses:)

Detaillesphp ; 23 /02/2020 10 :45

ملحق رقم (1):

مصالح ومكاتب وفروع البلدية

1 - مصلحة المستخدمين:

. مكتب مستخدمي البلدية: مهامه

- التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين.
- القيام بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في البلدية ومتابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل وعليه فإن مهام المصلحة تتمثل في:
- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.
- إنجاز قرارات الترخيص للموظفين المعنيين الجدد.
- إنجاز قرارات العطل المرضية طويلة المدى.
- إنجاز مقررات الترقية في الدرجة.
- تحضير ملفات بالترقية في الدرجة أو الرتبة أو التأهيل إلى المناصب العليا.
- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية.
- دراسة ملفات التقاعد على مستوى الصندوق الوطني لمتقاعد.

فرع برامج التشغيل: من مهامه:

- دراسة ملفات عقود ما قبل التشغيل.
- إعداد أوراق الحضور للموظفين.

2 - مصلحة التنظيم العام:

1 - فرع التخطيط والإحصاء العام: مهامه:

- الإشراف على عملية الإحصاء العام لسكن والسكان.
- الإشراف على المخططات السكانية والبنائيات.

2 - فرع الأرشيف: مهامه:

- تقديم المعلومات الأرشيفية للمصالح المعنية حسب الاحتياجات.
- السهر على حفظ الوثائق الإدارية للسنوات الماضية.

3 - مكتب المنازعات والشؤون القانونية: مهامه:

- متابعة كل نزاعات التي تكون البلدية طرف فيها.
- تحرير والرد على العرائض أمام الهيكل المختصة.
- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية.

4 - مكتب الشؤون الاجتماعية: مهامه:

- إعداد قوائم تشغيل الشباب.
- الملفات المتعمقة بالأشخاص المصابين بالأمراض المزمنة.
- تحويل الملفات إلى المراكز المختصة.

5 - مكتب الشؤون الثقافية: من مهامه يسيرا على:

- التنسيق والعمل مع مختلف الجمعيات.
- تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية.

6 - فرع الانتخابات: مهامه:

- ضبط القوائم الانتخابية.
- تسجيل المواطنين الذين بلغوا السن القانوني للانتخاب 18 سنة أثناء المراجعة السنوية للقوائم.
- إعداد بطاقة الناخب وتوزيعها.

7 - مكتب الخدمة الوطنية: من مهامه:

- إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية.
- توزيع الاستدعاء المتعلق بالفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.
- استلام ملفات الشباب الراغبين في تأجيل والإعفاء من الخدمة الوطنية.

3 - مصلحة الحالة المدنية:

1 - مكتب الحالة المدنية: يسيرا هذا الفرع على:

- استخراج وثائق الحالة المدنية على اختلاف أنواعها (شهادة الميلاد، الوفاة... الخ).
- إعداد سجلات الحالة المدنية (الميلاد، الوفاة، الزواج).
- تسجيل المواليد والوفيات وعقود الزواج.
- تسجيل أحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهوامش.

2 - فرع البيو مترية ورقمنه الحالة المدنية:

- استخراج شهادة ميلاد مؤمنة 12 خ.

3 - فرع الشرطة العامة:

- التصديق على الإمضاء لمختلف الوثائق.
- تسليم شهادة الإقامة.
- تسليم مختلف تصاريح الشرفية.
- تحويل الإقامة.

4-المصلحة التقنية: يشمل على عدة مكاتب وهي كالاتي:

- مكتب الصفقات العمومية: يقوم هذا على:

- إعداد وتحرير الصفقات المبرمجة من طرف البلدية.
- إعلان المشاريع عبر المناقصات والمزايدات.
- إعداد ونشر برنامج التوقيع السنوي للصفقات.

- مكتب التجهيز والمخالطات: يشرف على جميع عمليات التجهيز والاستثمار الخاصة بمشاريع التنسيق مع مكتب الصفقات. ويقوم هذا المكتب على:

- إعداد الملحقات. Les annexes.

- تسديد ديون البلدية

قائمة الملاحق

- تسوية الفواتير.
- مكتب ممتلكات البلدية: يقوم هذا المكتب بإحصاء جميع ممتلكات البلدية من عقارات ومنقولات تابعة تحصيل حقوق الإيجار. إعداد قوائم السكنات.
- إعداد قوائم للبنىات المشغولة.
- مكتب البناء والتعمير: ويقوم هذا المكتب:
- دراسة ملفات التسوية في إطار القانون رقم 15/08.
- تسليم القرارات للمستفيدين من البنىات الريفية.
- فرع الأمن البلدي: يسير هذا الفرع بمسؤول يعينه رئيس المجلس الشعبي البلدي على حماية وأمن البلدية.
- متابعة حارس البلدية.
- الحرص على مداومة أعوان البلدية.
- فرع الصيانة: يقوم هذا الفرع:
- صيانة ومراقبة كل معدلات وعتاد البلدية، الشاحنات، السيارات.
- - فرع المخزن البلدي: يقوم هذا الفرع على:
- إعداد وفتح سجلات الدخول والخروج كل المواد.
- القيام بتأدية الخدمات حسب احتياجات مصالح البلدية.
- - مصلحة المالية والمحاسبة: يرأس كل لجنة عضو منتخب يعينه المجلس الشعبي البلدي، كما يعكس لرئيس اللجنة أن يستعين بأي شخص يستطيع بحكم اختصاصه تقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة من مهامه:
- دراسة ومناقشة ميزانية البلدية.
- تسيير شؤون البلدية.
- معالجة قضايا البلدية من خلال مداولتها.
- إنجاز ومراقبة المشاريع التنموية.

قائمة الملاحق

- - الأمانة العامة: تعتبر الركيزة الأساسية ويسيرها الأمين العام وهو المساعد المباشر لرئيس المجلس الشعبي البلدي لإدارة مصالح البلدية:
 - صلاحيات الأمين العام: فيما يخص صلاحيات الأمين العام لبلدية تنص المادة 109 من المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ 02-02-1991.
 - يتولى الأمين العام لبلدية وتحت السلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي من خلال نص المادة 119، أما صلاحيات الأساسية للأمين العام للبلدية فيما يلي:
 - تسيير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.
 - تحضير مداورات مجلس الشعبي البلدي وخاصة منها المتعلقة بميزانية البلدية.
 - مهامها:
 - القيام بتبليغ محاضر مداورات مجلس شعبي البلدي وقرارات السلطة الوصية.
 - الإشراف على جميع أعمال البلدية.
 - تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها وتنسيقها.
 - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- المصدر: مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لبلدية رويسات.

ملحق رقم (2)

استمارة استبيان الدراسة الاستطلاعية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع: علوم اجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

دليل استبيان للدراسة الاستطلاعية

دراسة ميدانية ببلدية الرويسات - ورقلة -

أرجوا منكم الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية وذلك مع وضع إشارة x في الخانة المناسبة، إن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان لا يستخدم إلا لأغراض علمية.

من إعداد الطالب:

عواج عبد النور

السنة الجامعية:

2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) السن:
- (2) الجنس: ذكر أنثى
- (3) المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (4) الإقديمية في العمل.....

المحور الثاني: صراع الدور

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					أنجز أعمالى بشكل صحيح	5
					أتلقى أوامر من أكثر من مسؤول	6
					أجد صعوبة فى أداء بعض الأعمال لنقص المهارات	7
					أؤجل بعض الأعمال إلى يوم آخر لضيق الوقت	8
					عدم المشاركة فى اتخاذ القرارات يضايقتى	9
					مسؤوليات عملى متغيرة وغير ثابتة	10
					وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع منى	11
					حجم العمل الذى أقوم به أكثر من اللازم	12

المحور الثالث : بيئة العمل الداخلية					
				13	عدم توفير الوسائل التي تنهي العمل بأقل مجهود
				14	الأجر الذي حصل عليه غير عادل ويشعرنى بالقلق
				15	توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة
				16	المؤسسة تتوفر على الأجهزة المكتبية مناسبة للعمل
				17	يطلب منى انجاز بعض الأعمال بطريقة غير صحيحة
				18	اعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة
				19	التهوية في مكنتي تؤثر على أدائي في العمل
				20	الإنارة في مكنتي تؤثر على أدائي في العمل