



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



ضغوط العمل وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي

دراسة حالة "مقر بلدية عين معبد" - ولاية الجلفة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف:

الدكتور: عابد الميهوب

إعداد الطالبتين:

- أمينة بن غربي

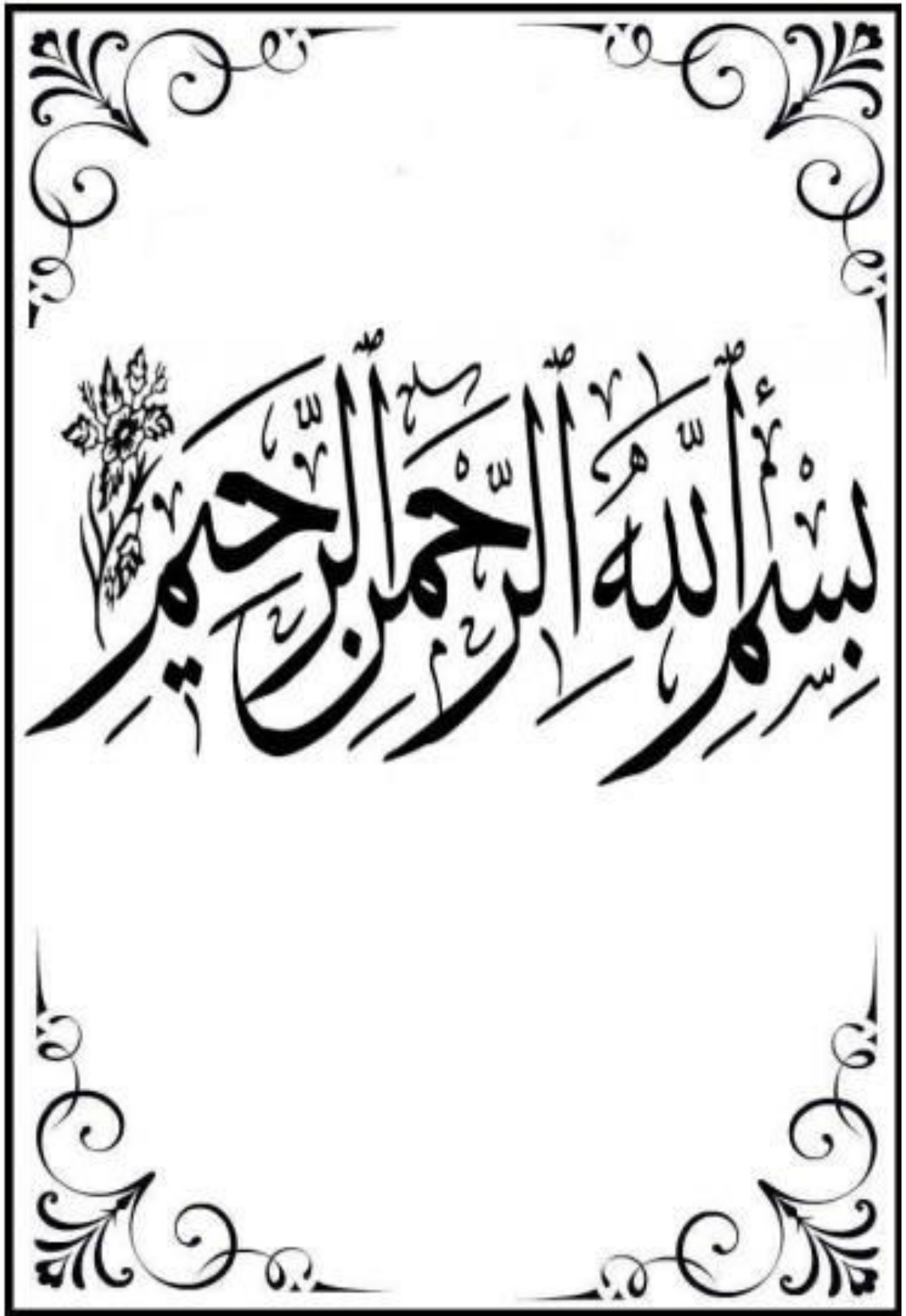
- نسرين عرفف

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

جامعة الجلفة
جامعة الجلفة
جامعة الجلفة

الموسم الجامعي: 2023 / 2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

نحمد الله وونشكره جزيل الشكر الذي منّ علينا بفضله وتوفيقه لإتمام

هذا العمل المتواضع

لأتسع الكلمات والمعاني للتعبير عن شكرنا وتقديرنا للأستاذ المشرف

الدكتور عابد الميهوب على إشرافه على هذه الدراسة ومرحابة صدره

وعلى نصائحه القيمة التي مهدت الطريق لإتمام هذا البحث .

كما أتوجه بالشكر الجزيل الى كل من مدّ لنا يد العون من قريب او من

بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع .

الإهداء

بعد توفيق من الله عز وجل وعون منه والحمد لله على ذلك

الى أعظم امرأة الى أمي العزيزة مرحمها الله وأسكنها فسيح جناته

الى الوالد الكريم حفظه الله متنية له دوام الصحة والعافية

الى كل الأهل والأقارب

الى افراد عائلتي الكريمة

الى من كانوا ولا زالوا سندا لي في الحياة إخوتي وأخواتي

الى مروح البيت الطفلة " مرقية "

الى كل من جمعني بهم الظروف الدراسية وصدقاتي

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي لهم هذا جميعا هذا العمل

نسرين عريف

الإهداء

بعد الحمد لله والشكر لله تبارك وتعالى والذي أعاننا على إنجاز هذا العمل

المتواضع وبعد الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وآله ومن وفى

ثمرة هذا الجهد والنجاح مهداة إلى:

من سكنت روحها مرويحي الى قدوتي في الحياة "أمي قررة عيني ونصفي الثاني"

أطال الله عمرها

الى ابي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

الى كل عائلتي واخوتي واخواتي حفظهم الله

الى سندي وعضدي لخضر حفظه الله ومرعاه

الى كل من ساندني ودعمني في مشواري الدراسي من بدايته الى نهايته

بن غربي امينة

فهرس

المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	البسمة
	الاهداء
	شكر وعرافان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
21-3	الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة
4	أولاً- أهمية الموضوع (العلمية والعملية)
5	ثانياً- أسباب اختيار الموضوع
6	ثالثاً- أهداف الدراسة
7	رابعاً- إشكالية الدراسة
9	خامساً - فرضيات الدراسة
9	سادساً- تحديد مفاهيم الدراسة
14	سابعاً - الدراسات السابقة
45-22	الفصل الثاني : ضغوط العمل
24	تمهيد
25	أولاً- ماهية ضغوط العمل
28	ثانياً- عناصر ضغوط العمل
29	ثالثاً- أنواع ضغوط العمل
33	رابعاً- مصادر ضغوط العمل

40	خامسا - آثار ضغوط العمل
41	سادسا- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل
45	خلاصة الفصل
66-46	الفصل الثالث : الأداء الوظيفي
48	تمهيد
49	أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي
51	ثانياً- أبعاد الأداء الوظيفي
52	ثالثاً- عناصر الأداء الوظيفي
54	رابعاً- العوامل المؤثرة على الأداء
56	خامساً- أهمية الأداء الوظيفي
58	سادساً- تقييم أداء العاملين
63	سابعاً- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي
66	خلاصة الفصل
87-67	الفصل الرابع : المقاربة النظرية المفسرة للدراسة
69	تمهيد:
70	أولاً- المقاربات النظرية المفسرة للدراسة
84	ثانياً- المقاربة النظرية للدراسة
87	خلاصة
99-88	الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
90	تمهيد
91	1. تقديم عام لميدان الدراسة
93	2. الإجراءات المنهجية للدراسة
134-100	الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
101	3. عرض ومناقشة نتائج الدراسة
131	4. الاستنتاج العام

134	5. خلاصة
137-135	الخاتمة
143-138	قائمة المصادر والمراجع
147-144	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
103	يمثل جنس المبحوثين	01
104	يمثل سن المبحوثين	02
105	يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين	03
106	يمثل الوضعية المهنية للمبحوثين	04
107	يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين	05
108	يمثل إجابات المبحوثين حول " هل يحتاج إنجاز عملك الى بذل مجهود أكبر؟"	06
109	يمثل إجابات المبحوثين حول "هل يتطلب عملك درجة عالية من الدقة والانتباه؟"	07
110	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك؟	08
111	يمثل إجابات المبحوثين حول هل وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك ؟	09
112	يمثل إجابات المبحوثين حول هل حجم المهام المسندة إليك تفوق طاقتك ؟	10
113	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تكلف بمهام خارج نطاق عملك ؟	11
114	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام؟	12
115	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تشعر بالتعب بعد نهاية عملك ؟	13
116	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل ؟	14
117	يمثل إجابات المبحوثين حول صف درجة الحرارة في مكان العمل؟	15

118	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تعاني من سوء الإضاءة والتهوية في مكان العمل؟	16
119	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تتمتع بالخصوصية في مكان عملك (ضيق المساحة وكثرة العاملين) ؟	17
120	يمثل إجابات المبحوثين حول هل توفر المؤسسة النظافة اللازمة داخل محيطها؟	18
121	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل ؟	19
122	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تصميم العمل ملائم لطبيعة عملك ؟	20
123	يمثل إجابات المبحوثين حول هل لديك القدرة لإيجاد حلول للمشاكل الجديدة في مؤسستك؟	21
124	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تمتلك أفكار إبتكارية تساهم في إقتناصك للفرص؟	22
125	يمثل إجابات المبحوثين حول هل لديك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل؟	23
126	يمثل إجابات المبحوثين حول هل لديك المعرفة الكافية لمتطلبات الوظيفة التي تؤديها؟	24
127	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز عملك ؟	25
128	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تتناسب مؤهلاتك العلمية مع المهام الموكلة إليك؟	26
129	يمثل إجابات المبحوثين حول " هل تهتم بتحقيق الأهداف الهامة لمؤسستك؟"	27
130	يمثل إجابات المبحوثين حول " هل تلتزم بأوقات الدوام الرسمية؟"	28

ثانيا - قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
23	عناصر ضغوط العمل	.01
26	أنواع ضغوط العمل ومظاهر كل نوع	.02
49	عناصر الأداء الوظيفي	.03
59	العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي	.04
62	تخطيط عام نظرية سيبي	.05
65	نظرية التقدير المعرفي للضغوط	.06
66	نموذج مارشال	.07
67	نموذج كوبر	.08
68	نموذج هب	.09
103	يمثل جنس المبحوثين	.10
104	يمثل سن المبحوثين	.11
105	يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين	.12
106	يمثل الوضعية المهنية للمبحوثين	.13
107	يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين	.14
108	يمثل إجابات المبحوثين حول " هل يحتاج إنجاز عملك الى بذل مجهود أكبر؟"	.15
109	يمثل إجابات المبحوثين حول "هل يتطلب عملك درجة عالية من الدقة والانتباه؟"	.16
110	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك؟	.17
111	يمثل إجابات المبحوثين حول هل وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك ؟	.18

112	يمثل إجابات المبحوثين حول هل حجم المهام المسندة إليك تفوق طاقتك ؟	19.
113	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تكلف بمهام خارج نطاق عملك ؟	20.
114	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام؟	21.
115	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تشعر بالتعب بعد نهاية عملك ؟	22.
116	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل ؟	23.
117	يمثل إجابات المبحوثين حول صف درجة الحرارة في مكان العمل؟	24.
118	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تعاني من سوء الإضاءة والتهوية في مكان العمل؟	25.
119	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تتمتع بالخصوصية في مكان عملك (ضيق المساحة وكثرة العاملين) ؟	26.
120	يمثل إجابات المبحوثين حول هل توفر المؤسسة النظافة اللازمة داخل محيطها؟	27.
121	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل ؟	28.
122	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تصميم العمل ملائم لطبيعة عملك ؟	29.
123	يمثل إجابات المبحوثين حول هل لديك القدرة لإيجاد حلول للمشاكل الجديدة في مؤسستك؟	30.
124	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تمتلك أفكار إبتكارية تساهم في إقتناصك للفرص؟	31.
125	يمثل إجابات المبحوثين حول هل لديك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل؟	32.
126	يمثل إجابات المبحوثين حول هل لديك المعرفة الكافية لمتطلبات الوظيفة التي تؤديها؟	33.

127	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز عملك ؟	.34
128	يمثل إجابات المبحوثين حول هل تتناسب مؤهلاتك العلمية مع المهام الموكلة إليك؟	.35
129	يمثل إجابات المبحوثين حول " هل تهتم بتحقيق الأهداف الهامة لمؤسستك؟"	.36
130	يمثل إجابات المبحوثين حول " هل تلتزم بأوقات الدوام الرسمية؟"	.37

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة بالعربية:

منذ محاولات الانسان الأولى للتأقلم وخلق مناخ مناسب للحياة، وفي طريق البحث على سبل ذلك في ظل الوسائل والموارد المتاحة، كان ذلك اول اقتتران بين العمل وضغوطه، ومنذ ذلك الوقت الانسان في رحلة خلق توازن بين الموارد المتاحة والاهداف المراد بلوغها، وفي خضم هذا كله كانت هذه الموازنة مصدر الهواجس وضغوط أرقته.

ومن هنا يتمحور ملخص الدراسة حول موضوع ضغوط العمل وانعكاساته على الأداء الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهم العوامل وانعكاسات ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مقر بلدية عين معبد بولاية الجلفة، وكذا التعرف على مصادر هذه الضغوط والاثار الناتجة عنها، وتضمنت أيضا العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، والمحاولة في وضع استراتيجيات لازمة، وأيضا تقديم اقتراحات وتوصيات التي تسهم في التخفيف من هذه الضغوط وتحسين مستوى الأداء.

وقد تكون مجتمع الدراسة بمقر بلدية معبد حوالي 340 عامل ، حيث قمنا بأخذ عينة من العمال تقدر حجم العينة 52 عامل مرسوم وغير مرسوم، واعتمدنا في أدوات جمع البيانات على الملاحظة والاستبيان الذي وزع على 52 مبحوث، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الكلمات المفتاحية : ضغوط العمل - الأداء الوظيفي - الترقية - الموظف.

Abstract of the study in English:

Since man's first attempts to adapt and create a suitable climate for life, and in the search for ways to do so in light of the available means and resources, that was the first connection between work and its pressures, and since that time man has been on a journey to create a balance between the available resources and the goals to be achieved, and in the midst of all this, there has been This budget is the source of the obsessions and pressures of his insomnia.

Hence, the summary of the study revolves around the topic of work pressures and their repercussions on job performance. This study aimed to identify the most important factors and the repercussions of work pressures on the level of job performance for the employees of the headquarters of the municipality of Ain Ma'bad in the state of Djelfa, as well as to identify the sources of these pressures and their resulting effects. It also included The relationship between work pressures and job performance, and trying to develop necessary strategies, as well as providing suggestions and recommendations that contribute to alleviating these pressures and improving the level of performance.

The study population consisted of about 340 workers at a headquarters in the municipality of Ma'bad. We took a sample of workers, with an estimated sample size of 52 registered and undocumented workers. We relied on observation and a questionnaire as tools for collecting data, which was distributed to 52 respondents. The descriptive analytical approach was used, and the data was analyzed using the program spss statistical package for the social sciences

Keywords: work stress - job performance - promotion - employee.

مقدمة



يعتبر موضوع ضغوط العمل واحد من أكثر المواضيع التي شغل العديد من الباحثين والمفكرين، وأيضاً مديري المؤسسات لتحقيق رضا موظفيهم، فالمورد البشري لديه إمكانيات كبيرة على البذل والعطاء والتي تستغلها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحسين خدماتها، حيث اثبتت الدراسات ان ما يتعرض له العاملون من ضغوط وظروف في بيئات العمل لا يؤثر فقط على حالتهم الصحية والنفسية، بل يؤثر أيضاً على مستوى أدائهم لعملهم واثماتهم لمهامهم بكفاءة ، وبالتالي فذلك ينعكس على المنظمات ويعرقلها في الوصول الى أهدافها.

من هنا فان نجاح المنظمات يقاس بمجموعة المتغيرات منها ضغوط العمل، حيث يشير هذا المفهوم الى مجموعة من المثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، والتي تنعكس سلباً على سلوك الافراد واتجاهاتهم، نظراً لما تتطلبه طبيعة عملهم، ولا بد للمنظمات من معالجة تلك الضغوط ووضع استراتيجيات تتناسب مع احتياجات العاملين في اطار العمل، وذلك للحد من المصادر والاثار الناجمة عن الضغوط.

وعليه فقد اشتملت دراستنا على خمسة فصول عالجت وتناولت مختلف جوانب هذا الموضوع :

-في الفصل الأول تطرقنا الى الجانب التمهيدي للدراسة من طرح الإشكالية ووضح الفرضيات وتوضيح الأهمية والأسباب والاهداف المتعلقة بالموضوع ، وكذلك تطرقنا لتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة والتأصيل النظري .

-في الفصل الثاني تضمن ضغوط العمل المتغير المستقل للدراسة، من خلال مفهومه وعناصره وانواعه، وشرح مصادره واثاره على الفرد والمنظمة ، واستراتيجيات التعامل مع الضغوط.

-في الفصل الثالث اختصر على ماهية الأداء الوظيفي (المتغير التابع للدراسة) من خلال ابراز مفهوم وابعاده وعناصره واهميته، وكذلك تقييم أداء العاملين ، وأيضا تم ابراز العلاقة بين متغيري الدراسة.

-الفصل الرابع تطرقنا الى اهم النظريات المفسرة لمتغيري الدراسة (ضغوط العمل والأداء الوظيفي)، وكذلك النماذج والدراسات السابقة التي تناولت هذ الموضوع -في الفصل الخامس تم عرض فيه الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث إنقسم إلى جانبين:

الجانب الأول تم فيه التعريف بميدان الدراسة، والتطرق إلى مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري)، وكذا تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، وأيضا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات (الملاحظة والاستبانة)، وأيضا تم عرض الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات، اما الجانب الثاني فتم فيه مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء فرضيات الدراسة ، بالإضافة لوضع اقتراحات وتوصيات ، وختمت الدراسة بالخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

للدراسة

أولاً- أهمية الموضوع (العلمية والعملية)

ثانياً- أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً- أهداف الدراسة

رابعاً- إشكالية الدراسة

خامساً - فرضيات الدراسة

سادساً- تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً- الدراسات السابقة

1.الدراسات الجزائرية

1.1. الدراسة الأولى

2.1. الدراسة الثانية

2. الدراسات العربية

1.2. الدراسة الأولى

2.2. الدراسة الثانية

3. الدراسات الأجنبية

1.3. الدراسة الأولى

2.3. الدراسة الثانية

أولاً- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية العلمية والعملية

1. الأهمية العلمية : تتمحور الأهمية العلمية لهذا الموضوع في

-محاولة تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات حول ضغوط العمل وما يتعلق بها

من نظريات وآليات وكذا الوصول والالمام كذلك بمعلومات حول الأداء الوظيفي.

-تساهم هذه الدراسة بإلقاء الضوء على دراسة ضغوط العمل وإنعكاساتها على الأداء

الوظيفي وفي هذا إثراء للمعرفة العلمية وفتح المجال للباحثين المتخصصين في مجال دراسة

السلوك الموارد البشرية لإجراء المزيد من الدراسات

-تسليط الضوء على أهم أبعاد ومصادر ضغوط العمل ومدى تأثيرها على الأداء

-كما أن الدراسة ستصبح مرجعا للإنطلاق في البحوث التي لها علاقة بالموضوع

2. الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال النتائج التي

سوف يتم التوصل لها واستفادة العمال منها

-الوصول الى نتائج صحيحة وتقديم حلول حول هذا الموضوع

-كما تتمثل أيضا في وضع برامج ارشادية توعوية تعمل على الحد من الضغوط

المهنية التي تواجه العمال

-التعرف على مسببات ضغوط العمل والتعامل معه كحقيقة واقعة ومحاولة التغلب او

الحد منها لزيادة فعالية الأداء لموظفيهم

-تقديم توصيات ومقترحات للجهات المسؤولة للتقليل من ضغوط العمل والرفع من

أداء الموظفين

ثانيا - أسباب اختيار الموضوع

ان اختيار الموضوع لا يمكن أن يخضع لمنطق العفوية بل انه يجب ان يركز على مبررات وأسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي تعبر في مجملها على مدى إحساس الباحث بموضوع بحثه، والكشف عن دوافعهم في دراستهم وعلى ضوء ذلك فان أسباب اختيار الموضوع تتمثل فيما يلي :

1. أسباب ذاتية :

- الاهتمام الشخصي بموضوع ضغوط العمل وانعكاساته على الأداء الوظيفي اكثر من غيره من المواضيع الأخرى
- محاولة معرفة ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال في المؤسسة الجزائرية
- طموحنا لكسب رصيد معرفي حول موضوع ضغوط العمل والاستفادة منه في مشورانا ومستقبلنا المهني
- الفضول العلمي لمعرفة بعض ابعاد وجوانب ضغوط العمل
- رغبة منا ان يتدارك المسيريون تأثير هذا الموضوع على توازن المنظمة ومحاولة العمل على تذليل كل أسباب الموقعة فيه

2. أسباب موضوعية

- تلائم الموضوع وارتباطه بتخصصنا علم الاجتماع تنظيم وعمل
- الاجتهاد في ابراز وجود حلقة الوصل بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتبار ضغوط العمل ظاهرة موجودة فعلا على ارض الواقع
- حب الاطلاع على حياة العمال وما يلي لهذا النوع من الدراسة
- محاولة إيجاد مبررات وأسباب واقتراح حلول ان امكن ذلك
- معرفة وتشخيص ضغوط العمل داخل بيئة العمل

ثالثاً- أهداف الموضوع :

تتمثل اهداف الدراسة فيما يلي:

-لقاء الضوء والتعرف على أسباب ومصادر ضغوط العمل وانعكاساته على الأداء

الوظيفي

-التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

-تقديم اطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة (ضغوط العمل والأداء الوظيفي)

-محاولة التعرف على انعكاسات أعباء العمل على أداء العاملين

-الوصول الى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون مناقشتها للحد من مسببات

ضغوط العمل والتخفيف من أثاره السلبية على أداء العاملين

رابعا - إشكالية الدراسة :

لقد اعتبر علماء الاجتماع ان العمل ظاهرة إنسانية عامة، حيث بات نشاط العمل سمة أساسية وهامة ، يتميز بها الافراد في كل المجتمعات الإنسانية، ومظهر السلوك اليومي التي تدور حوله كافة الأنشطة الإنسانية ، وهو أسلوب من أساليب معيشة الانسان بهدف تحقيق غاياته وغايات الجماعة واشباع رغباته واحتياجاته وذلك عن طريق حصوله على اجر ومكافآت

كما تتسم بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة وبشكل عام بسمات فرضت على العامل ان يعمل أطول وينتج أكثر وأن ينافس للبقاء في الوظيفة وخاصة في ظل الانفجار المعرفي حيث يتعرض العاملون لشتى أنواع الضغوط والتوترات ولكل ذلك نتائج وآثار سلبية على نفسية وصحة العامل.

تعتبر ضغوط العمل واحدة من أبرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة عمله ، والتي تنعكس على أدائه الوظيفي، حيث تظهر لديه العديد من مظاهر الإجهاد والقلق وما

يعرف بعبء العمل وهذا ما يعرقل سعيه في إنجاز المهام الموكلة إليه، فإما يكون ذلك راجع لجهله بالوظيفة التي يشتغلها او بما يسمى غموض الدور.

مما يقلل من مستوى أدائه الوظيفي وينتج عن ذلك عدم تحمل المسؤوليات والهروب من أداء مهامه باكمل وجه ويخلق عن ذلك نتائج سلبية تنعكس على الفرد في شكل خاص والمنظمة بشكل عام.

ويعاني العديد من العاملين في معظم المنظمات أنواعا كثيرة من الضغوط الناتجة عن أسباب كثيرة منها ما يرجع الى الظروف الخاصة للعاملين، ومنها ما يعود الى المنظمات التي يعملون بها والتي تكون لها انعكاسات مباشرة على الأداء والذي يعرفه بعض الباحثين " على أنه مجموعة من السلوكيات والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس وعلاقاته الوظيفية داخل المؤسسة"

- أما في اعتبار المنظمة الجزائرية أن الأداء هو عبارة عن بذل الجهد وإنجاز المهام الموكلة للفرد العامل لتحقيق اهداف مسطرة من قبل المنظمة، والرغبة في التفوق والنجاح، وهذا ما تنصب حوله الجهود ، كونه أهم اهداف المنظمة، الا انه لا بد من وجود معوقات وصعوبات داخل مختلف المؤسسات، منها صعوبة تأقلم الموظفين داخل المنظمة فاما يكون ذلك بسبب المناخ التنظيمي او العلاقات التنظيمية.

-وعليه تم طرح التساؤل التالي:

-كيف تنعكس ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية عين معبد؟

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية :

-كيف يؤثر عبء العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية عين معبد ؟

-كيف تؤثر بيئة العمل الداخلية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية عين

معبد ؟

خامسا - فرضيات الدراسة :

1. الفرضية العامة:

يوجد انعكاس لضغوط العمل على الأداء الوظيفي لموظفي بلدية عين معبد

2. الفرضية الجزئية الأولى:

- يؤثر عبء العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية عين معبد

3. الفرضية الجزئية الثانية:

- تؤثر بيئة العمل الداخلية على فاعلية الأداء الوظيفي لموظفي بلدية عين معبد

سادسا- تحديد مفاهيم الدراسة

1. مفهوم الضغوط

أ- المعنى اللغوي: يقصد بالضغط في اللغة وحسب معجم المصطلحات التربوية

والنفسية " ضغط ضغطا"، أي عصره وزحمه وضيق عليه.¹

-الضغط : هو الاستجابة الفسيولوجية والنفسية للفرد على مجمل الطلبات والمثيرات

التي تحملها البيئة المحيطة لاجل التكيف معها، فالضغط بذلك هو العلاقة المعقدة بين الفرد وبيئته.

يرجع أصل مصطلح الضغط (Stress) الى الإنجليزية مأخوذ من اختصار

(Distress) ويقابله الفعل اللاتيني (stringer) والذي يعني سحبه بشدة بمعنى طوق ذراعيه

وجسمه مؤديا الى الاختناق الذي يسبب القلق.²

¹ حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، ط1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 210

² مريم عثمان ، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية ، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسنطينة، جامعة منتوري ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010، ص 18

فالضغط يشير الى الشدة والضييق فالفرد عندما يقع تحت وطأة الضغط يحس بالشدة والقلق وحالة من عدم الارتياح والارتباك .

-التعريف الإجرائي للضغط : هي ما تؤدي الى استجابة انفعالية وحادة تستخدم للإشارة الى الموقف الذي يكون فيه الفرد محملا فوق طاقته بطريقة ما والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والاثار الفسيولوجية والنفسية للعمال في المنظمة.

-مفهوم ضغوط العمل: لقد تعددت التعاريف لضغوط العمل بإختلاف الباحثين والدارسين لها، ولا يوجد تعريف واحد ودقيق، ونستعرض بعض التعاريف كالتالي :

-يرى " لوكيا" بان ضغوط العمل ظاهرة طبيعية لا يمكن للإنسان تجنبها دائما وخاصة ان للضغط وجهان أحدهما إيجابي مفعم بالطاقة والإنتاجية والأخر سلبي هدام للصحة الفردية والتنظيمية ويتشكل هذا الضغط كظاهرة أو حالة نفسية ومادية يتعرض لها الأفراد ."

-ويعرف كوبر ضغوط العمل بأنها مجموعة من العوامل البيئية التي تمثل على أداء الفرد في العمل ومنها غموض الدور وصراع الدور ظروف العمل البيئية عبء العمل والعلاقات الإنسانية في العمل هذه العناصر تسبب الاجهاد الفسيولوجي للفرد العامل.¹

-اما العديلي فيرى بأن ضغوط العمل هي المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه ان يتكيف مع المواقف وتحول دون أدائه بفعالية.²

التعريف الإجرائي لضغوط العمل:

هي مجموعة الضغوط بمصادرها المختلفة التنظيمية الوظيفية الفردية والخارجية التي يتعرض لها العاملون ببلدية عين معبد والتي تؤثر على أدائهم وكذا هي عبارة عن تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه او البيئة التي يعمل بها حيث يترتب

¹ شعبان علي حسين السبيبي، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2002، ص 356

² العديلي ناصر محمد ، السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة ، الرياض، 1993، ص 115

على هذه العوامل آثار أو نتائج نفسية أو سلوكية تنعكس بدورها على أدائه في العمل أو في مستوى الابداع لديه .

المفاهيم المتعلقة بضغط العمل:

1. **عبء العمل:** يشمل عن العمل حسب (spandio) 1984 جانبيين أساسيين يمثل الجانب الأول في الإرغامات المفروضة على العامل اما الجانب الثاني فيبتثل في استجابات الفرد لهذه الارغامات أي الخضوع لها وبالتالي يعبر عن العمل عن صرف الطاقة والانهاك والتعب الناتج عن أداء العمل او عن الوقت اللازم لتنفيذ مقدار معين من العمل المنجز (الأداء)¹.

- بمعنى اخر يقصد به كثرة الأعمال والواجبات والمهام المطلوب من الفرد القيام بها في وقت محدد أو عدم تناسب إمكانيات الفرد العلمية والمهنية للقيام بهذه الواجبات.
- **التعريف الإجرائي لعبء العمل:** هو زيادة وتراكم المهام الملقاة على عاتق الفرد، وقد تكون هذه المهام تتطلب مهارات وقدرات عالية لإكمالها.

2. **صراع الدور:** يعرف صراع الدور على أنه مشكلة تبرز عندما يشتغل شخص ما دورين اجتماعيين في الوقت ذاته²، وكذا يعرف بأنه حالة من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت نفسه ويساهم في صراع الدور هذا تعدد الأدوار والمهام وتداخل الواجبات التي يجب على الفرد القيام بها.

- **التعريف الإجرائي لصراع الدور:** هو عبارة عن مجموعة من المتطلبات والتوقعات المطلوب من الفرد القيام بها بحكم موقعه الوظيفي، وعندما يحدث تعارض بين هذه المتطلبات ومتطلبات الفرد يحدث صراع الدور.

¹ فراس حاج محمد، اثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي -دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، 2016، ص 19

² صالح عياد، جيلالي قالون، أثر صراع الدور على التحصيل العلمي والأداء المهني لدى الطلبة الجامعيين العاملين - دراسة ميدانية على طلبة من جامعة ادرا، 2020، ص 32

3- غموض الدور: نعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه أو ان تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشغور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي الى شعوره بالضغط.

-التعريف الاجرائي لغموض الدور : يحدث غموض الدور حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الثقة للقيام بعمله

4- بيئة العمل: هي كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك وأداء العاملين فيها وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل، وتعرف أيضا على انها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها.

-التعريف الاجرائي لبيئة العمل: هي كل ما يحيط بالتنظيم من الداخل والخارج ويتضمن مجموعة من المكونات المادية والاجتماعية الإدارية والتكنولوجية.

مفهوم الأداء الوظيفي:

-لغة : أدى الشيء قام به ، أدى الدين : قضاؤه، أدى الشهادة : أدلى بها.

-ويقابل اللفظ اللاتيني (profomance) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما.

-اصطلاحا: يعرف الأداء على أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى او ضغوط

نابعة من داخل الفرد فقط لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى للخارجية المحيطة به.¹

كما نعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بكافة الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمليا، ويمكننا التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

¹ مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، ص 479

- التعريف الجرائي للأداء الوظيفي: كل ما يقوم به العاملون في بلدية عين معبد من نشاط وواجبات ومهام محددة تم تكليفهم بها بموجب الأنظمة والتعليمات الصادرة لسير العمل بكفاءة وفعالية.

- المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

1. **الفعالية** : تعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول الى الأهداف، ويحققها في الاجال المحددة ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر مثلا : احترام الأهداف المسطرة النتائج المالية المحققة معدل المرودية حجم الإنتاج ، معدل الغيابات ، معدل دوران العمل، نظام المعلومات القائم بها.

فالفعالية اذ تقاس انطلاقا من أهداف الدراسة الى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها.

- التعريف الجرائي للفعالية: القدرة على تحقيق الأهداف في زمن معين وهي تحسب العلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحققة

2. **الكفاءة** : يقول G. Debloaf أن الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد ، كما يجب معرفة كيفية تعبئة والتنسيق بين الموارد مما يدفعنا الى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي professionnel فالكفاءة تتجسد من خلال:

-معرفة كيفية التعبئة بإمتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بأن هذا الموظف كفؤ وإنما يجب ان يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.

-معرفة كيفية التنسيق: فعلى المهني أو الاحترافي ان يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق النشاط المهني.

- معرفة كيفية التحول على أساس ان كل الكفاءات قابلة للتحويل او التكيف على متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد.¹

سابعاً - الدراسات السابقة :

1.الدراسات المحلية :

1.1. الدراسة الأولى : دراسة بعنوان " أثر الضغوط على الأداء الوظيفي لممرضي القطاع الصحي " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، دراسة ميدانية بالقطاع الصحي ببلدية ميلة، 2008/2007، من اعداد الطالبة علي موسى آمال .

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية :

- ماهي مستويات ضغوط العمل التي يعاني منها الممرضون في القطاع الصحي؟

ووظفت الباحثة التساؤلات التالية :

- ماهي أهم مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها الممرضون في القطاع الصحي؟

- ماهي آثار ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالنسبة لممرضي القطاع الصحي؟

وصاغت الفرضيات كالتالي: استخدمت الباحثة فرضيتين فرعيتين هما :

- يترتب الشعور بمستويات عالية من ضغوط العمل انخفاض في مستوى الأداء

- يصاحب الشعور بمستويات عالية من ضغوط العمل مجموعة من الآثار الإيجابية

والسلبية ، لكن أغلبها سلبية (جسدية ، عقلية ، نفسية)

¹ عتيقة حرايرية، ضغوط العمل وتأثيراتها على أداء العامل، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، العدد الخامس، جامعة الجزائر 2، 2015، ص ص 62، 63

أما الجانب الميداني فاعتمدت على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي، ومنهج التحليل كمنهج مساعد بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة التي تناولت موضوع البحث بعينه.

فيما يخص الأدوات الإحصائية تم الاعتماد على الجداول التكرارية، وقد توصلت للنتائج التالية:

- ارتفاع مستوى الإحساس بضغط العمل وارتفاع مستوياتها على الممرضين.
- وكشفت عن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الممرضين في القطاع الصحي وهي كالتالي:

1. ضعف العائد المادي وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.33%

2. عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بمتوسط قدره 4.01%

وتوصلت الدراسة إلى أن الأثر الإيجابي الذي يشعر به الممرض في ظل ما يعانيه من ضغوط يعد ضعفاً، فغالبية الموظفين يرون أن مستوى الضغط العالي لا يترك لهم الأثر الإيجابي، وكذلك ارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى الممرض يصاحبه انخفاض في مستوى الأداء حيث أن ضغوط العمل المرتفعة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الصحي.

2.1. الدراسة الثانية: دراسة تحت عنوان " تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، دراسة ميدانية بمركز تعبئة قارورات الغاز، جامعة العربي بلمهيدي، ام البواقي، 2016-2017 ، من اعداد الطالبة العمراوي نادية.

- تتمحور إشكالية الدراسة بأن بيئة العمل الذي يشتغل فيها الفرد تحتاج الى المداومة بشكل أطول للبقاء في الوظيفة كما أن اغلب العاملين يتعرضون لاضطرابات وهذا نتيجة ضغوط العامل وما يصاحبها من اثار سلبية، كالتوترات كل هذه الضغوط تعتبر تحدي كبير، حيث لا يستطيع العامل تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة منه ومن خلال هذا تم طرح التساؤل الرئيسي:

- ما مدى تأثير الضغوط المهنية على مستوى الأداء الوظيفي لعمال مركز تعبئة قارورات الغاز بعين البيضاء؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي عدة فرضيات :

- الفرضية العامة: تؤثر الضغوط المهنية على مستوى الأداء الوظيفي لعمال مركز تعبئة القارورات الغاز بعين البيضاء.

الفرضيات الجزئية:

- فرضية 1: يؤثر المناخ التنظيمي على رغبة وقدرة العامل على الأداء

- فرضية 2: يؤثر عبء العمل على انجاز العمل بدقة

- فرضية 3: يؤثر غموض الدور على قيام الفرد بالانشطة والمهام الموكلة اليه .

وللتحقق من صحة هذه الفرضيات والوصول الى الهدف المرسوم من الدراسة ، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي حيث كانت عينتها المتمثلة في 50 عامل من المركز، وكذلك الاعتماد على أدوات البحث التالية: الملاحظة والاستبيان .

وقد توصلت الطالبة الى النتائج التالية في ظل التساؤل الرئيسي:

- أظهرت الدراسة ان المناخ التنظيمي السائد داخل المركز لايسبب ضغطا مهنيا للعمال، وبالتالي ليس له تأثير على رغبتهم وقدرتهم، كما بينت الدراسة ان عبء العمل يولد ضغطا مهنيا للعمال، وله تأثير كبير على انجاز العمل بدقة.

- وكذلك أظهرت الدراسة بان غموض الدور لا ينتج عنه ضغوط مهنية بالمركز، وبالتالي لا يؤثر على قيام العامل بالانشطة والمهام الموكلة اليه، كما أقر اغلب المبحوثين بان الضغوط المهنية تؤثر عليهم نفسيا اكثر منه جسديا، كما يؤثر على حياتهم الشخصية، وكذلك اقر اغلبية المبحوثين بأنهم يخافون من ارتكاب الأخطاء لان أي خطأ اثناء العمل يؤدي الى كارثة تسبب اضرار مادية وبشرية، حيث يؤكد اغلبية المبحوثين على عدم وجود عملية تحسيسية تجاه العامل حول مخاطر عملهم وصعوباته باعتبار انه مركز تعبئة قارورات الغاز.

2. الدراسات العربية :

1.2. الدراسة الأولى : دراسة تحت عنوان ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة بالاردن ، قام بها ربحي مصطفى عليان ومحمد خير سليم أبو زيد ، تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن

- تحليل متغيرات ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المكتبات الجامعية الحكومية والتعرف على مدى علاقة هذه المتغيرات مع بعضها البعض.

- معرفة فيما اذا كانت هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية في مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية تعزى الى متغيرات الجنس او العمر او الخبرة والتخصص، الجامعة ومكان العمل، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي.

وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لبحثهما، وقد تكونت من جزئين :

الجزء الأول: تكون من سبعة متغيرات مستقلة.

الجزء الثاني : تكون من ستين عبارة اشتملت على مصادر ضغوط العمل.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية وكان عددهم 459 موظف.

توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة الى نتائج أهمها:

- ان العاملين في المكتبات الجامعية من حملة الشهادات المتوسطة يعانون من مشكلات الكفاءة اكثر من زملائهم من حملة الشهادات الأخرى.

- كما ان العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن من حملة الثانوية العامة او دون ذلك يعانون من ضغوط العمل، بسبب غموض الأدوار والعوامل التنظيمية في المكتبة.
- كذلك تؤثر الخبرة في العمل على متغيرات الكفاءة والحوافز لدى العاملين في المكتبات الجامعية.

2.2. الدراسة الثانية: دراسة بعنوان العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على ضباط الامن الخاصة بمدينة الرياض ، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006، من اعداد الباحث ناصر بن محمد بن عقيل.

- هدفت الدراسة الى التعرف على مواقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لضباط قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية، وعلاقتها بالاداء الوظيفي لضباط الامن الخاصة .

- وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الاستبيان .
- اما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض ويبلغ عددهم 558 ضابط ، حيث بلغت عينة الدراسة من 50 الى 100 وتم اختيارهم بطريقة عشوائية .

- توصلت الدراسة الى ان معظم عينة البحث على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية كما تسود بينهم علاقات طيبة وكما تسود بينهم المودة ويشعرون بالرضا الوظيفي بالمنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات وحب العمل، والتفاني فيه لانهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام المسندة اليهم.

- كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الاداء الوظيفي لضباط قوات الامن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الامن لحوصلة للعلاقات الإنسانية بالاداء الوظيفي، باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

3. الدراسات الأجنبية :

1.2. الدراسة الأولى: دراسة بويلاند (Boyland) Job stress and coping

strategies et elementary principals : " ضغوط العمل واستراتيجيات التصدي له عند مدراء المدارس الابتدائية " ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 2008 .

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ضغوط العمل لدى مدراء المدارس الابتدائية في ولاية انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الى الكشف عن الاستراتيجيات التي يستخدمها المدراء في التصدي ومواجهة ضغوط العمل، كما هدفت الى التعرف على الفرق في متوسطات.

- قدرت عينة الدراسة لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة كمدير مدرسة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 140 مديرا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت لهذا الغرض ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- هناك مستويات اجهاد متوسطة لدى مدراء في ولاية انديانا، كما لا توجد فروق دالة احصائيا بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغيرات المستخدمة، كما ان مدراء المدارس يستخدمون وسائل فعالة لمقاومة الاحتراق الوظيفي النفسي، ومن اهم التوصيات انه ينبغي النظر في اتخاذ تدابير لمساعدة مدراء المدارس للتغلب على الاحتراق النفسي واحداث توازن بينها وبين مطالب الوقت.

2.3. الدراسة الثانية: دراسة Tipgos بعنوان " The things that stress No

الأشياء التي تضغط علينا" ، هدفت الدراسة الى التعرف على مسببات ومصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها المدير والشركات، وأجريت الدراسة على 315 مديرا في شركات مختلفة وبينت الدراسة الى ان مسببات الضغط العمل الرئيسية هي التدخلات المفاجئة والطلبات المتعارضة وإدارة الوقت وكمية العمل والمسؤولية عن الآخرين، وسياسة المنظمة.

اما المسببات التي كان تأثيرها متوسط هي التعامل مع الحاسوب والعمل الإضافي ومقابلة المواطنين وتعيينهم وبينت الدراسة ان نسبة الاناث اللواتي تعرضن للضغط النفسي

قد بلغت 55%، بينما بلغت نسبة الذكور 45%، وأشارت الدراسة الى ان الوسائل التي استخدمها المدراء للتخفيف من اثار سلبية لضغط العمل تتمثل في الراحة والنوم والتمارين الرياضية واستشارة الاخرين.

الفصل الثاني:

ضغوط العمل

تمهيد

أولاً- ماهية ضغوط العمل

ثانياً- عناصر ضغوط العمل

ثالثاً- أنواع ضغوط العمل

رابعاً- مصادر ضغوط العمل

خامساً - آثار ضغوط العمل

سادساً- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

خلاصة الفصل

تمهيد :

مما لاشك فيه اننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء المادية او السيكولوجية، وإن لضغوط العمل قضية لازمت الانسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد ليعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر شقاء وذلك مصداقا لقوله تعالى: ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ ﴾

ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الانسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته تلك التي جلبت له ضغوط ونظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع احد المجالات الأساسية التي استحوذت على الاهتمام خلال العقدين الأخيرين لذا فسيتم التطرق في هذا الفصل لكل جوانب ضغوط العمل ودراستها وتوضيحها وكذا تعريفها، وإبراز مدى أهميتها والعناصر التي يتكون منها هذا المفهوم، كما سنوضح الأثار المترتبة عنه.

أولاً- ماهية ضغوط العمل:

تعتبر ضغوط العمل جزء من بيئة العمل المادية والنفسية نظراً للتداخل بينهما أصبح من الصعب إيجاد بيئة دون ضغوط، بسبب التفاعل الشديد بينهما¹، خصوصاً في وقتنا الحاضر إذ إن ضغوط العمل أضحت السمة المميزة لعصرنا، ولهذا فإن أغلب التعريفات ترتبط بهذه البيئة، باعتبارها مصدر التنبيه، وفيما يلي بعض ما توصل إليه الباحثين الغربيين وحتى العرب في تعريف وتحديد ماهية ضغوط العمل:

- يعرف روجرز كوب فرانس ضغوط العمل بأنها الظروف التي من خلالها يتفاعل العامل أو مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل مع شخصية العامل فتخل من توازنه النفسي أو الفسيولوجي أو النفسي والفسيولوجي معاً.²

ومن هذا التعريف يتضح أن الباحثان قد حصرا ضغوط العمل في ظروف تتفاعل فيها العوامل المرتبطة بالعمل فقط، بينما وفي الحقيقة ضغوط العمل تتعدى ذلك لتشمل البيئة المحيطة عموماً.

وبهذا فإن ضغوط العمل هي محصلة التفاعل بين بيئة العمل والبيئة العامة، والكلية التي تتواجد فيها المنظمة، ومن هذا المنطلق يعرف:

- فريد لوثانز ضغوط العمل بأنها استجابة مناسبة لموقف خارجي ينشأ عنه انحراف أو تغير سلوكي أو سيكولوجي أو فسيولوجي لدى العاملين بالمنظمة³

¹ خديجة عاشور، ضغوط العمل: النظريات والنماذج، مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 26 جوان 2012، ص 188

² آسيا العقون، الضغط النفسي المهني وعلاقته باستجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة ماجستير، سطيف، جامعة فرحات عباس، 2012، ص 89

³ منصور بن نايف العتيبي، أسامة حسن جابر، علاقة الضغوط الوظيفية بالتوجه الشخصي لدى عينة من الإداريين بجامعة نجران، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد 21: 2011، ص 06

وليفهم من هذا التعريف قد بدأ الانتقال في تحديد ضغوط العمل الى العوامل الخارجية والبيئة المحيطة بعدما انحصر التعريفات في اعتبار ضغوط العمل مجرد استجابة يبرزها الفرد فقط.

يعرف روجرز وب وفراش ضغوط العمل بأنها عدم الموائمة او عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله.¹

ان هذا التعريف اقرب للواقع كون احتكاك الفرد بعمله وعدم الملائمة بينهما ينعكس في رد فعله، ويظهر من خلال سلوكه لكن ما يؤخذ على هذا التعريف هو اغفاله التأثير الجوانب التنظيمية الأخرى على الفرد.

ويعرف هانز سيلبي الضغوط بأنها امراض التكيف وهي عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد منع حدوثها مرة أخرى كما يسعى الى تناسيها فالضغط حسبه لا يمكن تجنبه الا بالموت كونه لصيق بالنفس البشرية.²

أما ضغوط العمل فقد عرفها سيلبي حسب ماتوصل اليه من خلال نظريته بان الاستجابة الفسيولوجية التي ترتبط بعملية التكيف، فالجسم يبذل مجهودا لكي يتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية محدثا نوعا من الاستجابات غير النوعية التي تحدث حالة من السرور او الألم.³

¹ محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001، ص 160

² جون ي اردن، ترجمة خبراء ، مكتبة جرير ، التعايش مع ضغوط العمل، الرياض، 2008، ص 15

³ ناهدة طه عطية ، أثر سقوط العمل على الولاء التنظيمي ، عمان ، 2008، ص 10

فالضغط بذلك يعبر عن استجابة جسدية للمثيرات التي يصادفها الفرد يتكيف معها تبعاً لقدرته على التحمل وسرعته في التأثر بها والاستجابة لها وتختلف بذلك ردود الفعل من فرد لآخر.

كانت هذه بعض وجهات نظر الباحثين الغربيين في مجال ضغوط العمل سعياً لتقديم صورة واضحة عن ضغوط العمل وما يترتب عنها فأما عن مفكرينا والباحثين العرب فيروا ان الضغوط عبارة عن إختلال وظيفي في المنظمة او المؤسسة التي يعمل بها الفرد ويؤدي هذا الاختلال الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية وبعبارة أخرى فان ضغوط العمل تشير الى مجموعة من التغيرات النفسية او الجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تحدياً له.

وكذا نجد في تعريفات الباحثين العرب ومنهم عثمان الخضر في كتابه علم النفس التنظيمي يرى ان ضغوط العمل عملية يدرك الفرد من خلالها ان هناك فرصاً هامة او تهديداً محتملاً لا يستطيع التعامل معها بصورة فاعلة.¹

ويعرف عبد الحمان العميان ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه او في البيئة التي يعمل فيها

ويرى عامر خضر الكبيسي ان ضغوط العمل هي الظروف او الاحداث او المواقف غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية ومعنوياتهم لتعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معاً.

¹ محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بغزة، رسالة

ماجستير ، غزة ، كلية التربية، 2012، ص 13

مما سبق نستنتج ان الكتاب والباحثين قد اختلفوا في تقديم تعرف موحد لضغوط العمل قد يرجع ذلك الى اختلاف الأطر والمرجعيات اذ هناك من يراها مثيرات في بيئة العمل وهناك من يرى انها رد فعل فسيولوجي وهناك من يجمع بين كلا الرأيين السابقين لكن من خلال القراءة المتفحصة يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها:

" مجمل الحالات التي تصيب الفرد نتيجة لتعرضه لمجموعة من المثيرات والمنبهات في بيئة عمله فينجم عنها اثار نفسية فسيولوجية او سلوكية".

ثانيا - عناصر ضغوط العمل :

تحتوي ضغوط العمل على عناصر متعددة تظهر في أشكال مختلفة وقد بين آراس وسيلانجي ان الضغوط تجرب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي او فيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة للعوامل في البيئة الخارجية، المنظمة او الشخص وهناك ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في العمل وهي:

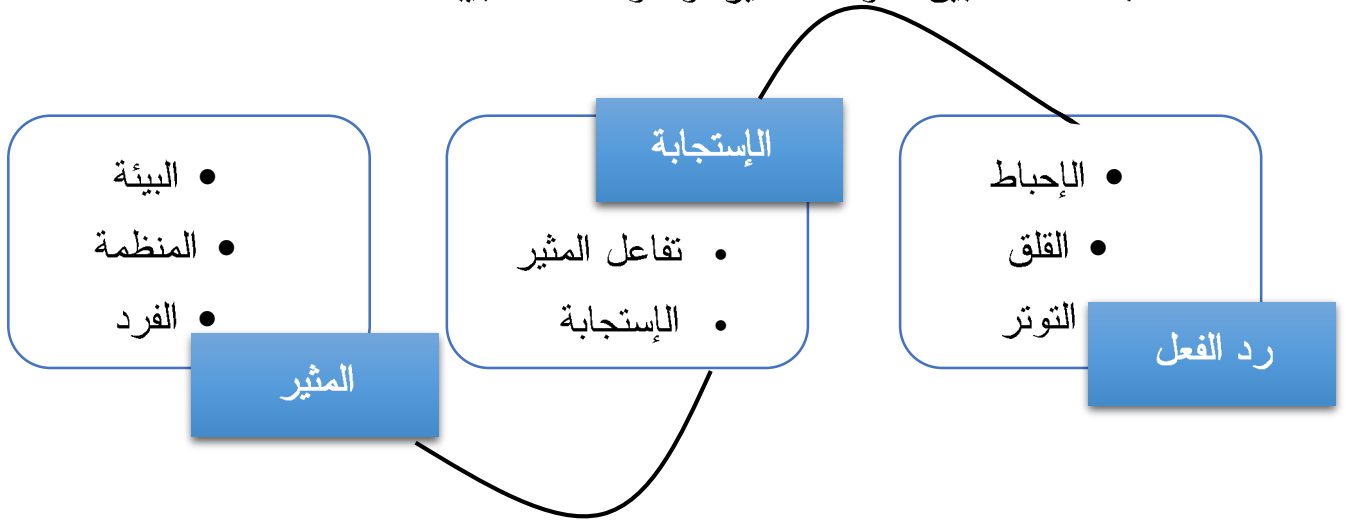
1.2. عنصر المثير: يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصدرها البيئة او المنظمة او الفرد.

2.2. عنصر الاستجابة: ويمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبدئها الفرد مثل القلق والتوتر والاحباط¹.

3.2. عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة وبهذا يكون ضغط العمل يتكون من ثلاث عناصر هي المشاعر وردود الفعل والتفاعل بحيث يشعر

¹ فاروق عبده فله، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، 2005، ص 305

الفرد بالمشيرات الأولية ثم ينتج عن ذلك الشعور ردود فعل فيزيولوجية ونفسية او سلوكية
حاصلا بذلك تفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة¹



الشكل 01 عناصر ضغوط العمل

ثالثا- أنواع ضغوط العمل

ليست كل الضغوط سلبية فقد تكون في بعض الأحيان دافعا للإنجاز والأداء وكذا تتعدد المعايير المستخدمة في تصنيف ضغوط العمل فبعض العلماء يقسمونها وفق الأثار المترتبة عليها والبعض الأخر يقسمونها وفقا وحسب الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة او التوتر الناجم عنها

1- التقسيم حسب الأثار المترتبة عليها : تقسيم حسب هذا المعيار الى ضغوط إيجابية وضغوط سلبية².

أ- الضغوط الإيجابية: هي الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل بها وتتسم بأنها ضغوط تثير الحفاز والدوافع والنجاح والإنجاز وتعطي الفرد إحساسا بالقدرة

¹ فاروق عبده فلة، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 306

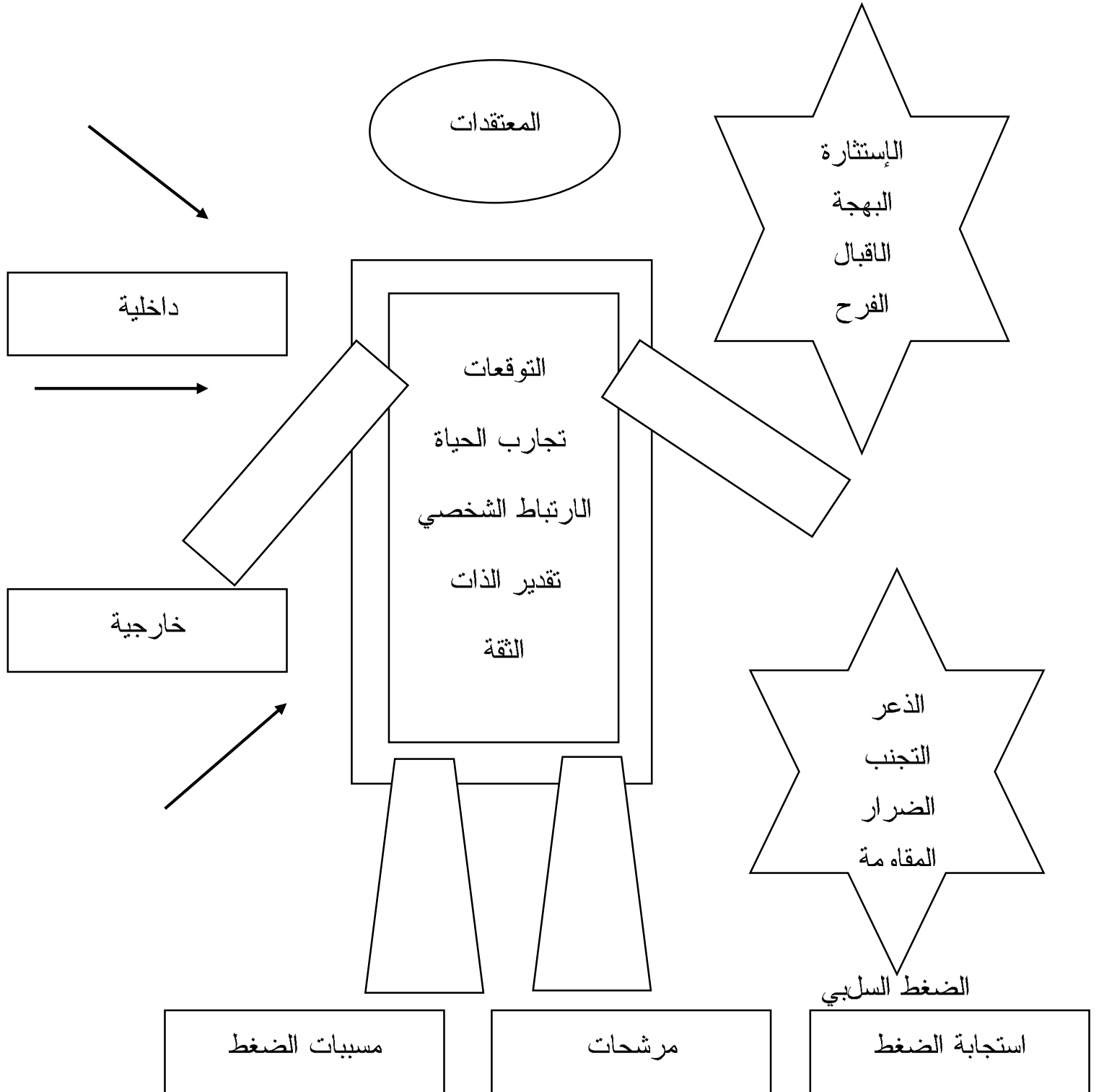
² عاشور خديجة ، ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس-، بجامعة محمد خيضر ، بسكرة ، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، 2014، ص 14

على الإنتاج والشعور بالسعادة وتؤدي الضغوط الإيجابية الى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معا.

ب- **الضغوط السلبية:** وهي الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل وتسبب ضغوط العمل السلبية وانخفاضا في الروح المعنوية والشغور بالأرق والإرهاق والقلق وبالفشل والتشاؤم من المستقبل.¹

¹ عاشور خديجة ، مرجع سابق، ص 42

الشكل رقم (02) : أنواع ضغوط العمل ومظاهر كل نوع¹
الضغط الإيجابي



¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 174

2- التقسيم تبعا الفترة الزمنية التي تستعرضها: يميل بعض العلماء مثل جينيز للتقسيم حسب الفترة الزمنية وتنقسم الى :

أ- ضغوط بسيطة : وهي التي تستمر من ثوان قليلة الى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين او احداث قليلة الأهمية

ب- ضغوط متوسطة: وهي التي تستمر من ساعات قليلة الى أيام نتيجة للألام الصادرة عن مرض ما

ت- ضغوط شديدة : وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل ولسنوات نتيجة النقل من العمل او الإيقاف من العمل¹.

والملاحظ ان زيادة ضغوط العمل او نقصانها عن الحد المقبول تؤثر على اراء وسلامة الفرد والمنظمة سلبا وكذا نجد نوعا آخر من ضغوط العمل الا وهو

3- التقسيم حسب المصادر: هناك مجموعة أخرى اتجهت الى تصنيفها وفقا للمصادر مثل " ماكجراث" و اختلفوا في تقسيماتهم بين ثلاثة أنواع :

أ. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفة وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية.

ب. الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وتظهر لدى الافراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء.

ت. الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: تعود الى الخصائص الشخصية المتوازنة او المكتسبة لدى الفرد

¹ عاشور خديجة، مرجع سابق، ص 42

- تشكل الضغوط النفسية الأساس الرئيسي الذي تبني عليه بقية الضغوط الأخرى وهو يعد العامل المشترك في جميع أنواع الضغوط الأخرى مثل: الضغوط الاجتماعية - وضغوط العمل المهنية - الضغوط الاقتصادية والضغوط الاسرية والدراسية... الخ.

رابعا - مصادر ضغوط العمل :

تتعدد مصادر ضغوط العمل وتختلف من بيئة عمل لأخرى ولهذا اختلف الباحثون في تصنيفها لكن على العموم نجد من التصنيفات الشائعة التقييم التالي:

1. مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة: وتنقسم الى:

1.1. **طبيعة الوظيفة:** اذ تتفاوت المهن والاعمال في طبيعتها من حيث المسؤوليات والواجبات بطريقة الأداء ونتائج سلوك الافراد ، اذ هاك وظائف بطبيعتها تولد ضغوطات عالية كمهنة الأطباء ورجال الإطفاء، بإعتبار ان هذه المهن تحتاج الى اتخاذ قرارات خطيرة والى تركيز مستمر او الى العمل في بيئة غير آمنة فهي اعمال غير نمطية وتحتاج الى معاناة فكرية وتفاعل مستمر مع الأشخاص لارضاء رغباتهم¹ ، وبالتالي فان طبيعة الوظيفة تعد مصدرا للضغط كون ان تاثير الوظائف والمناصب يختلف باختلاف شاغلها، بحيث يمكن ان يتأثر قائد الضغط الممارس عليه بدرجة اقل من شخص اخر في نفس منصبه، ذلك لان الفروق الفردية تلعب دورا في تكييف الضغوط وكيفية التعامل معها.

2.1. **زيادة وقلة عبء العمل:** يعتبر زيادة وقلة عبء العمل سببا رئيسا لحدوث

ضغوط العمل، اذ يترتب عليه الارتباك وكثرة الأخطاء فكلما كانت المهام الموكلة الى الفرد اكبر من قدراته سببت له الضغط خصوصا اذا ما صاحبها ضيق الوقت لانهاؤها.

كما قد تكون قلة عبء العمل مصدرا اخر للضغط يسبب الازعاج فالتكرار والروتين وقلة الدافعية تكبل الطاقة الفرد وتخدم حماسه للعمل وتتركه دائم الشعور بعدم الارتياح،

¹ يوسف جوادي، مصادر ومسؤوليات الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة -، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري، كلية علم الاجتماع ، قسم علم النفس التربية، 2006، ص 115

والأمان ولذلك فإن زيادة عبء العمل أو قلته تؤثر في زيادة الضغوط عليه ، بحيث عدم إعطاء العامل فرصة لإثبات نفسه وقدراته أو عدم تكليفه بمهام مقارنة بزملائه في العمل يولد لديه ضغوط ناجمة عن الشغور بعدم الجدوى والاهمية.¹

- كما تلعب بيروقراطية العمل وبطئ الإجراءات دورا في تنامي ضغوط العمل إضافة الى جداول الاعمال المزدحمة ما يشعر الفرد بعدم تلأئم قدراته ومنصبه فيعيش حالة من الإحباط والاكئاب.²

1.8. خصائص الدور: يقصد بالدور تلك المهام المحددة التي يتعين على الفرد القيام بها بحيث بقدر ما تتسع الهوة بين الأدوار المتوقعة والمؤداة يزيد احتمال ظهور ضغوط العمل وذلك على النحو التالي:

أ- غموض الدور: يقصد به الفرق بين ما هو مطلوب من الفرد القيام به وبين ما هو مفهوم لديه ومدى استيعابه بمسؤوليات وظيفته وبالتالي فإن الافتقار الى المعلومات المتعلقة بالمهام، الواجبات والسلطات اما نتيجة تعقد الوظيفة أو عدم وجود وصف وظيفي واضح لها يسبب غموضا في الدور الخاص بالفرد ويكون مصدر لضغوط العمل.

ب- صراع الدور: يقصد به التفاوض بين الواجبات الممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد سواء من الرئيس المباشر أو من تعدد التوجيهات ، عندما يكون للعامل اكثر من مشرف ما يشعره بعدم الاستقرار ويدخله في دوامة الشك حول الماهية الحقيقية

¹ سحراء أنور حسين، اثر ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية لعينة من العاملين -، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013، ص 213

² مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر - الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل ، الطبعة 1، القاهرة ، 2012، ص 05

لعمله فتقع بذلك في فخ ضغوط العمل مع عدم القدرة على الاستيعاب والتفريق بين المهام الموكلة اليه.¹

2- مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالمنظمة:

لقد اعتبرت الكاتبة "آنا مارغيلاس" بان اهم مصادر الضغوط المهنية تصدر من المنظمة، وذلك اما نتيجة تطبيق سياسات عقيمة وفاشلة او نتيجة عدم القدرة على الاتصال الفعال بين أعضاء التنظيم بين (الرؤساء والمرؤوسين)².

كما يرى عامر الخضير الكبيسي بان المظمة هي انتاج الكلي ومحصلة جميع العوامل التي يتعرض لها الفرد والتي تسبب له الضغوط بما تحمله من تنوع في القيم والعادات والاتجاهات والتي بمجرد تفاعلها تشكل ضغوطا متداولة الحدة من شخص لآخر³.

من الراي السابق يفهم ان المنظمة كذلك هي محطة تفاعل العديد من العوامل البيئية التي يتعرض لها الافراد في بيئة المنظمة الداخلية تؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم وحتى على علاقاتهم مع بعضهم البعض ، وكنتيجة لهذا التأثير تظهر العديد من الممارسات المصاحبة لبداية تشكل الضغوط كالتهرب من تحمل المسؤولية وتأجيل الاعمال ونقص الانتقان في العمل وغيرها من الممارسات الأخرى

ومن خلال ما سبق فان اهم المصادر التنظيمية لضغوط العمل تتلخص في :

¹ الياس دريدي، مصادر الضغوط المهنية لدى عمال الدماج المهني، بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، 2014، ص 45

² آنا مارغيلاس، ترجمة: خبراء ، دار الفاروق ، كمية ثقل الضغوط والصراعات في العمل، الطبعة 1، القاهرة ، 2009، ص 295

³ عامر خضير الكبيسي - سيكولوجية التدريب : الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات ، ط1، الرياض، مركز الدراسات والبحوث، 2004، ص 55

1.2. غياب المشاركة في اتخاذ القرار: ان عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات خصوصا تلك المتعلقة بأعمالهم يعد تجاهلا لدورهم في المنظمة وانقاصا من قيمتهم لكونهم موردا بشريا يحتاج الى التقدير والاحترام ما يؤدي لاحباطهم وفقدانهم لقدرتهم على التحكم في أعمالهم ما يصيبهم بضغوط عمل وردود فعل تزيد من معاناتهم¹.

2.2. ضعف الهيكل التنظيمي : يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المنظمة بما فيها تحديد المهام والوظائف وخطوط السلطة والاتصال.²

يستخلص بان الهيكل التنظيمي المنتبع من قبل المنظمة إضافة للتغيرات العشوائية غير المخططة والغير مبنية على أساس موضوعية والتي لاتؤخذ بعين الاعتبار الشروط الضرورية من توفير الموارد وتهيئة العمال لهذا التغيير قد يكون لها تأثير سلبي على العمال ويجعلهم في خضم مصير يكتنفه الغموض خصوصا حول مستقبلهم الوظيفي وهذا اهم مصدر للضغط بحيث يجعل العامل دائم القلق على مصدر دخله ورزقه.

3.2. نمط الاشراف والقيادة الإدارية:

القيادة هي فئة التأثير على الافراد لتنسيق جهودهم وعلاقاته فهي وظيفة تشبع ميول الافراد وحاجاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

¹ ناظر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-

سونلغاز جيجل-، رسالة ماجستير غير منشورة، بومرداس، جامعة محمد بوقرة، 2010، ص 97

² راضية بغداد، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بومرداس، جامعة محمد

بوقرة، 2007-2008، ص 37

وعليه تعتبر القيادة مصدرا لضغوط العمل عندما يتبع الرئيس انماطا قيادية مستبدة تنجم عليها تأثيرات سلبية تنعكس على نفسية العمال.¹

4.2. الاتصال: ان قصور قنوات الاتصال في المنظمة يعرقل حركة انتقال المعلومات بين الافراد ويشوهها مما يؤدي الى اتخاذ خاطئة، كون ان الاتصال الواضح المنسق والمبني على الثقة يشكل عاملا مهما في تخفيض الضغوط في بيئة العمل.²

5.2. عدم التطور والترقي الوظيفي: ان التقدم في المسار المهني هو الهدف الذي يسعى اليه كل عامل اذ يثبت من خلاله مهاراته وقدراته ويشبع طموحاته ولكن اذا لم يتح للفرد فرصة للترقية وتحسين مكانته ومنصبه في المنظمة، فانه يصاب بالإحباط ، نقص الحماس، ضعف الولاء للمنظمة التي لم تحقق له التطوير الوظيفي ، فتكون بذلك ضغوط العمل التي تعرقل مساره الوظيفي.³

3. مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة:

توجد عدة مصادر لضغوط العمل المرتبطة بالبيئة تم تصنيفها لعوامل تشتمل :

1.3. البيئة المادية للعمل (البيئة الداخلية) : يقصد بالبيئة الداخلية للعمل تلك البيئة المادية المكونة للعمل والتي تلعب دورا كبيرا في التأثير على العمال والتي تعد سببا في تكوين ضغوط العمل في المنظمات وتتمثل البيئة الداخلية في العوامل المادية المحيطة بالعمال مثل: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، تصميم مكان العمل، إضافة للعوامل

¹ حسين النهامي، السلوك التنظيمي في الإدارة والتفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب، ط1، القاهرة، 2013، ص 143

² محمد حسن خميس، أبو رحمة، مرجع سابق، ص 23

³ وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس اللامن ، الشركة الدراسات الأمنية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية ، كلية الدراسات، الرياض، 2007، ص

المرتبطة بالصحة والسلامة ، اذ هناك قلق متزايد حول مدى توفرها في المنظمات وبالتالي تعد مصدرا للضغوط.¹

2. **البيئة العامة للعمل (البيئة الخارجية)**: تتمثل البيئة العامة للعمل في المتغيرات والعوامل الخارجية التي تلقى بضلالتها لتؤثر على المنظمات كافة باختلاف نظامها، ففي علاقة التأثير والتأثر تستورد المنظمات كل ما تحتاج اليه من موارد سواء كانت بشرية ام مادية من ابيئة الخارجية وفي اطار ما يعرف باعتمادية للمورد في اطار علاقة تجمع بين المنظمة وبيئتها.

وبالتالي يكون لعوامل البيئة الخارجية تاثيرات ضاغطة على الفرد والمنظمة على حد سواء وتشمل هذه العوامل نتائج الاحداث الاقتصادية والتطورات التقنية والتكنولوجية المناخ السياسي والاتجاهات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر بصورة ايجابية او سلبية على حدة ضغوط العمل.

فمثلا تؤدي الحالة الاقتصادية التي يمر بها البلد الى شعور المورد البشري بضغط العمل ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المحاوف من فقدان الوظائف وفي حالة التضخم مثلا ترتفع الأسعار ما من شأنه امتصاص القدرة الشرائية للمورد البشري ويجعله غير قادر على مواكبة متطلبات الظروف المعيشية الجديدة.²

3. مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالفرد:

يقصد بالمصادر الشخصية لضغوط العمل تلك المتغيرات المتعلقة بالفرد والتي أدت الى تكوين شخصيته كالعوامل الوراثية، البيئة التي عاش وتربى فيها إضافة الى التركيبة الذاتية الخاصة بكل فرد والتي ساهمت في بناء شخصيته فكل هذا يشكل مصدر قويا من

1

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، 2020، ص 21

مصادر ضغوط العمل لانه من المعروف ان اثار العوامل الوراثية والبيئة التي تظهر في سلوك الفرد عندما ينقلها معه الى بيئة العمل تتصادم مع عوامل أخرى تسهم في زيادة ضغوط العمل ما قد يؤثر على سلوكه عموماً.¹

وتتمثل هذه المصادر في : تأثير شخصية الفرد، قلة ونقص القدرات والخبرات، الاحداث الشخصية".

4. مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:

تمارس جماعات العمل ضغوطاً على أعضائها حتى يلتزموا بمعاييرها وقواعدها، اذ تحمل في عضويتها افراداً بمختلف القيم والاتجاهات وحتى تجهل كل هؤلاء الأفراد يداً واحدة فانها تضغط عليهم في مكان العمل حتى يمتثلوا لوامرها² ولهذا نجد من يتكيف مع هذه الضغوطات وهناك من يقاومها، بالفرد بمجرد التحاقه بالجماعة يبحث عن الانتماء والأمان ويسعى لتكوين علاقات وتوطيد الاتصال مع جماعة العمل لاجل نيل المساعدة اللازمة في العمل لكن اذا ما تعرض الفرد للضغوط من قبلها، انعكس ذلك على أدائه لعمله فيسعى لكسر القيود تلك العلاقة،

- ويذهب الكاتبان " ريتشارد بريارد وبيار باستور" في كتابهما " التحفيز" الى اعتبار ان المشاكل المتنامية داخل جماعة العمل والتي لا تحل في وقتها فانها تتحول الى صراع يزيد م حدة الضغوط بل تعد مصدراً لضغوط العمل خصوصاً عندما يشعر الفرد داخل جماعته بالوحدة والعزلة الشيء الذي يؤدي لاحتباطه واضطرابه.³

¹ الياس دريدي، مصادر الضغوط المهنية لدى عمال الادمج المهني -دراسة ميدانية على عينة من عمال مصلحة الحالة

المدنية ، رسالة ماجستير ، بسكرة ، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر، 2019، ص 49

² حسان الجبلاني، الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات الغير رسمية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،

الجزائر، 2008، ص 64

³ مير باستور، ريتشارد بريارد، التحفيز وجهات نظر صاحب العمل، دار للنشر ، باريس، 2005، ص 66

ثالثا - آثار ضغوط العمل:

ان العديد من المنظمات لم يكن جميعها تنتظر الى ضغوط العمل على انها شر يجب مكافحته، وذلك لاثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا، ولكن الحقيقة غير ذلك اذ ان لضغوط العمل آثار إيجابية مرغوب فيها الى جانب السلبية غير المرغوب فيها.

ومن تلك الآثار الإيجابية لضغوط العمل ما ذكره كيلي (Kelly,1994,26) انها تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون له حافزا لتحقيق أهدافه وتحفزه للعمل لاعتقاده انها أساس وجوده.

ولقد تم تقسيم الآثار السلبية التي يتركها الضغوط الى اقسام كما قد تم تقسيم مسباتها الى اقسام فهناك آثار تعود على المنظمة وعلى الفرد.

وسيتم ذكرها كمايلي:

1- آثار الضغوط على المنظمة :

يوجز شبير الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل ، الغياب والتوقف عن العمل)
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته
- صعوبة التركيز على العمل ووقوع حوادث
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية
- عدم الرضا الوظيفي
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات
- سوء العلاقات بين افراد المنظمة
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات

- سوء الاتصال بسبب غموض الدور
- التسرب الوظيفي والشعور بالفشل

ويرى الباحث ان المنظمات اذا لم تمر لضغوطات العمل الاهتمام المكاني سوف يكلفها ذلك بالتأكيد كثيرا من الخسائر التي تنتج بسبب الاثار التي تتركها تلك الضغوط على المنظمة ككل.¹

2. آثار الضغوط على الفرد: تنقسم الى:

1.2. اثار سلوكية :

من بين الاثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته او أنماط سلوكه المعتادة وعادة ما تكون تلك التغيرات الى الاسوء او ذات اثار سلبية ضارة سواء في الاجل القصير او الطويل ، ومن اهم تلك التغيرات مايلي: الارق، التدخين، فقدان الشهية، استخدام الادوية المهدئة، العدوانية والتخريب، عدم احترام الأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة.²

سادسا- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل :

من وجهة نظر إدارة المنظمة فان الإدارة لا يهتما كثيرا اذ يعاني الموظف من مستويات منخفضة او متوسطة من الضغوط لان هذه المستويات من الضغوط يمكن ان تكون ايجابية وتؤدي الى أداء وظيفي عالي او ان تكون ضغوط عالية وسلبية تقود الى تخفيض في مستوى الأداء ولذلك فان هذا يتطلب القيام بمعالجتها .

¹ محود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، كلية الاعمال الإدارية، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010، ص 165

² حسن مصطفى عبد المعطي، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، وكيل كلية التربية ، جامعة الزقازيق لشؤون التعليم والطلاب، مكتبة زهراء الشرق، ط1، القاهرة ، 2006، ص 88

هناك طرق واستراتيجيات مختلفة تستخدم لإدارة ضغوط العمل بعض هذه الاستراتيجيات فردية، يضعها ويمارسها الفرد بحد ذاته وبعضها استراتيجيات تنظيمية توضع وتطبق من قبل المنظمات وفيما يلي شرح مختصر لتلك الاستراتيجيات :

1. الاستراتيجيات الفردية:

يمكن للفرد ان يضع ويطبق مجموعة من الاستراتيجيات الفردية بغرض تخفيض مستوى الضغط الذي يعاني منه ، وتنقسم هذه الاستراتيجيات الى :

أ- إدارة الوقت: كثير من الافراد يسير اوقاتهم بطريقة سيئة، فالعمل الذي يستغرق منهم ساعة ينجزونه في اضعاف هذا الوقت وهذا يسبب لهم كثيرا من الضغط ولتخفيف من هذا الضغط لابد من استخدام الفرد للمبادئ الأساسية في إدارة الوقت ومن اهم هذه المبادئ:

- عمل كشف يومي بالانشطة / الاعمال التي يجب انجازها في نفس اليوم
- جدولة الاعمال على ضوء أهميتها ودرجة الاستعجال في تنفيذها
- معرفة درجة الدورة اليومية للفرد، بحيث يعرف الافراد الأوقات التي يكون فيها نشيطا ومتوسط النشاط وضعيف النشاط، والتعامل مع القضايا المهمة اثناء فترة نشاطه أي عندما يكون اكثر يقظة وانتاجية وهكذا وهذا لتنظيم الوقت ومما لاشك فيه انه يخفف كثيرا من الضغوط عند الفرد.¹

ب- التمارين الجسمية : ينصح الكثير من المختصين بممارسة التمارين الرياضية اليومية مثل المشي العادي ، الجري ، السباحة الخ...، كطرق للتعامل مع مستويات الضغوط المكثفة فهذه التمارين تكسر الروتين اليومي للعامل وتبعده عن التفكير في العمل.

¹ منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2013، ص ص 227، 228

ت- الدعم والتواصل الاجتماعي: ان وجود الأصدقاء وزملاء العمل للتواصل معهم والتفاهم والتعاون بين العمال يمنح الفرد الراحة ويخفف عنه الكثير من الضغوط التي يعيشها في العمل.

2. الاستراتيجيات التنظيمية:

هناك عوامل داخلية عدة في المنظمة قد تكون مصدر للضغوط لدى الفرد مثل متطلبات الوظيفة والدور والهيكل التنظيمي ونمط المدراء، وهذه العوامل يمكن تعديلها او تغييرها في الأساس من قبل إدارة المنظمة، ومن اهم الاستراتيجيات التنظيمية المستخدمة للتخفيف من الضغوط العالية لدى العاملين الاختيار الجيد للعاملين الجدد في المنظمة وتعيين العاملين في الوظائف المناسبة ووضع اهداف واقعية قابلة للتحقيق وإعادة تقييم الوظائف واستخدام أسلوب المشاركة في صنع القرار، وتطوير الاتصالات داخل المنظمة وتأسيس برامج رعاية للموظفين، وستتناول هذه الاستراتيجيات مع الشرح فيما يلي:

(أ) الاختيار والتعيين: يختلف الافراد في مدى تأثرهم بالضغوط وذلك بحسب ادراكهم وخبرتهم الوظيفية وعلاقاتهم مع زملائهم والنظرة الى الذات ودرجة الميل للعدوانية، لذلك ينبغي على المنظمة وهي تقوم باختيار العاملين وتعيينهم ان تراعي هذه الفروقات بين الافراد، وتضع كل فرد في الوظيفة المناسبة لان وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة له يجعله يتكيف معها بشكل افضل ويقلل حجم الضغوط المفروضة عليه

(ب) وضع الأهداف: عندما تكون الأهداف المحددة، وتتسم بطابع التحدي يعرف الشخص مدى قابليتها للتحقيق فان هذا يخفف الكثير من الضغوط والشعور بالإحباط.¹

(ت) إعادة تصميم الوظائف : ان إعادة تصميم الوظائف بهدف إعطاء العاملين مسؤولية أوسع وأعمال إدارية متنوعة واستقلالية اكبر يمنح العامل اشباعا نفسيا وهذا بدوره يقلل من الضغوط عن العاملين.

¹ منصور محمد العريفي، مرجع نفسه، ص 228-229

(ث) المشاركة في صنع القرارات: ان إعطاء العاملين حق المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على أدائهم الوظيفي يخفف الضغوط عليهم الى حد كبير، بسبب احساسهم باهميتهم ومسؤوليتهم وشعورهم بثقة الإدارة بهم.

(ج) الاتصالات التنظيمية: زيادة الاتصالات التنظيمية الرسمية مع العاملين يقلل من الغموض لديهم ويشكل ادراكات العامل في الاتجاه الصحيح وكل هذا بدوره يقلل من الضغوط التي قد يتعرض لها الفرد العامل.

(ح) برامج الرعاية: تقوم العديد من المنظمات بعمل برامج رعاية العاملين وهذه البرامج تركز على تحسين ظروف العاملين النفسية والجسمية وتساعدهم على ترك بعض العادات المضرة كالتدخين ووضع برامج ومسابقات رياضية ورحلات سياحية وبرامج للارشاد الغذائي والصحي وكل هذا يحسن ويخفف من الضغوط التي تواجه العاملين في مؤسساتهم.¹

¹ منصور محمد العريفي، مرجع نفسه، ص 229

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بالتطرق الى الجانب المعرفي لضغوط العمل، وماتلاها من عناصر ومصادر... ، حيث استخلصنا ان لها اثر كبير على سلوك العمال داخل المنظمة، فكلما زاد حجم الأثر كلما زاد مقدار الضغط ولهذا يتوجب على المنظمة ان تتعامل مع مشكلات ضغوط العمل للتعرف على مسبباتها واهم مراحلها وانعكاساتها على الأداء الوظيفي ووضع قدر ما يمكن من الاستراتيجيات للحد منها.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي

ثانياً- أبعاد الأداء الوظيفي

ثالثاً- عناصر الأداء الوظيفي

رابعاً- العوامل المؤثرة على الأداء

خامساً- أهمية الأداء الوظيفي

سادساً- تقييم أداء العاملين

سابعاً- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظي مفهوم الأداء الوظيفي والاهتمام والدراسة لدى كثير من المعنيين من الأمر، وذلك لكون المؤسسات تواجه تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وتواجه أيضا كثيرا من التحديات ومن ضمنها المنافسة الشديدة، فكان لزاما على إدارات تلك المؤسسات ان توجه موظفيها الى أداء مستوى معين حتى تتجح وتستمر وتتور في ظل التغيرات الكثيرة في عالم العمل، والذي تسوده الكثير من الضغوط التي يمكن ان تواجه العامل. ومن هنا نتطرق في بحثنا الى توضيح مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وكذا تقييم الأداء وأهدافه وخطواته وأيضا سنتعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي وضغوط العمل.

أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها مما يشير الى التزام الموظف في واجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة اليه من خلال أدائه وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالاخلاق والاداب المطبقة داخل المنظمة التي يعمل بها والالتزام بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف.

وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء ، حيث ان مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل اية منظمة، باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بما في ذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

وكذلك يشير الأداء الوظيفي الى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويعرف الحوامدة والمهداوي (2001) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة النسبية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المنظمة ، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية

ونستنتج من التعاريف السابقة ان هناك تقارب بين تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي وعلى الرغم من ذلك يبدو انه من الصعب الوصول الى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وان تعدد التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم يعود الى تعدد وجهات نظر الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم تقديم شرح مبسط لهذا الموضوع.¹

¹ مساعد سلامة عطية الشيراري، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة الأردن، أطروحة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2002، ص 32

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات ، وهي الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع، والوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص العمل ، والمرفق وما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹

ويعرف العريان وعسكر أداء الفرد بأنه تفاعل سلوك الموظف، حيث ان هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويلقي توماس الضوء مصطلح الأداء من خلال علاقته بالسلوك والانجاز، ذلك ان السلوك هو ما يقوم به الفرد من اعمال في المنظمة التي يعمل بها، اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد توقف الفرد عن العمل، اما الأداء فهو نتاج تفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوكيات التي تحققت معها، ويرى ربيق الأداء بأنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها اجهزتهم لتحقيق اهداف الوظائف التي يشغلونها، ويرى هلال ان السلوك الإنساني هو المحدد الأساسي للأداء الوظيفي لدى الفرد، حيث يكمن مستوى الأداء كمحصلة للتفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يواجهه، أي ان الأداء لا يظهر الا كنتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسية، وبطبيعة الحال فان هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية (الظروف المحيطة به) مما يؤدي الى ظهور الأداء.²

من خلال ما سبق من دراسات تناولت الأداء الوظيفي نرى ان هناك اتفاق وتجانس حول مفهوم الأداء الوظيفي بشكل عام ، وعلى الرغم من ذلك فانه من الصعب وضع وتحديد تعريف جامع وموحد للأداء الوظيفي.

¹ امساعد سلامة عطية الشراري، مرجع سابق، ص 33

² عدنان الجعبري، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين ، 2009، ص 37

ثانيا- أبعاد الأداء الوظيفي

على الرغم من كثرة الاهتمام بموضوع الأداء سواء على مستوى الفرد او على مستوى الوحدة، فإنه لا يوجد اتفاق عام حول تحديد ابعاد الأداء الوظيفي، اذ ان هناك وجهات نظر مختلفة حول ابعاد الأداء موضحة كالآتي :

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

2. **نوعية الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض أنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء او كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والابداع.

3. **نمط الأداء:** يقصد بالأسلوب او الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات او أنشطة معينة، ومن هذه الحركات او الأنشطة اذا كان العمل جسمانيا من الدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يمكن الوصول بها الى حل قرار مشكلة ما والأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة.

- ومنهم من يرى ان الأداء الوظيفي مكون من عدة ابعاد مثل البعد التنظيمي او الاجتماعي او البعد البيئي كما يلي:

- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثمة يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة ، واثرا على الأداء، مع الإشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات

الطبيعة¹ الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فاعلية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية

- **البعد الاجتماعي للاداء :** يشير البعد الاجتماعي للاداء الى مدى تحقيقه للرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستويات لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون ان الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، اذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفاعلية الاقتصادية مع الفاعلية الاجتماعية، لذا ينصح باعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي كل ما له صلة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات ، أزمات ..)

- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة في المؤسسة في تطوير بيئتها.

- اذن نستنتج مما سبق ان هذه الابعاد المعتمدة في قياس الفاعلية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل ان يتم ادراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية².

ثالثا- عناصر الأداء الوظيفي: للأداء عناصر فلا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها، وذلك يعود الى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، حيث تشمل خصائص والسمات والامكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي

¹ عادل الحسن الحسيني علي الرئيس، الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات ذات الأثر الاجتماعي، رسالة ماجستير،

دار النشر الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، مصر ، ص 318

² عادل الحسن الحسيني علي الرئيس، مرجع نفسه ، ص 319

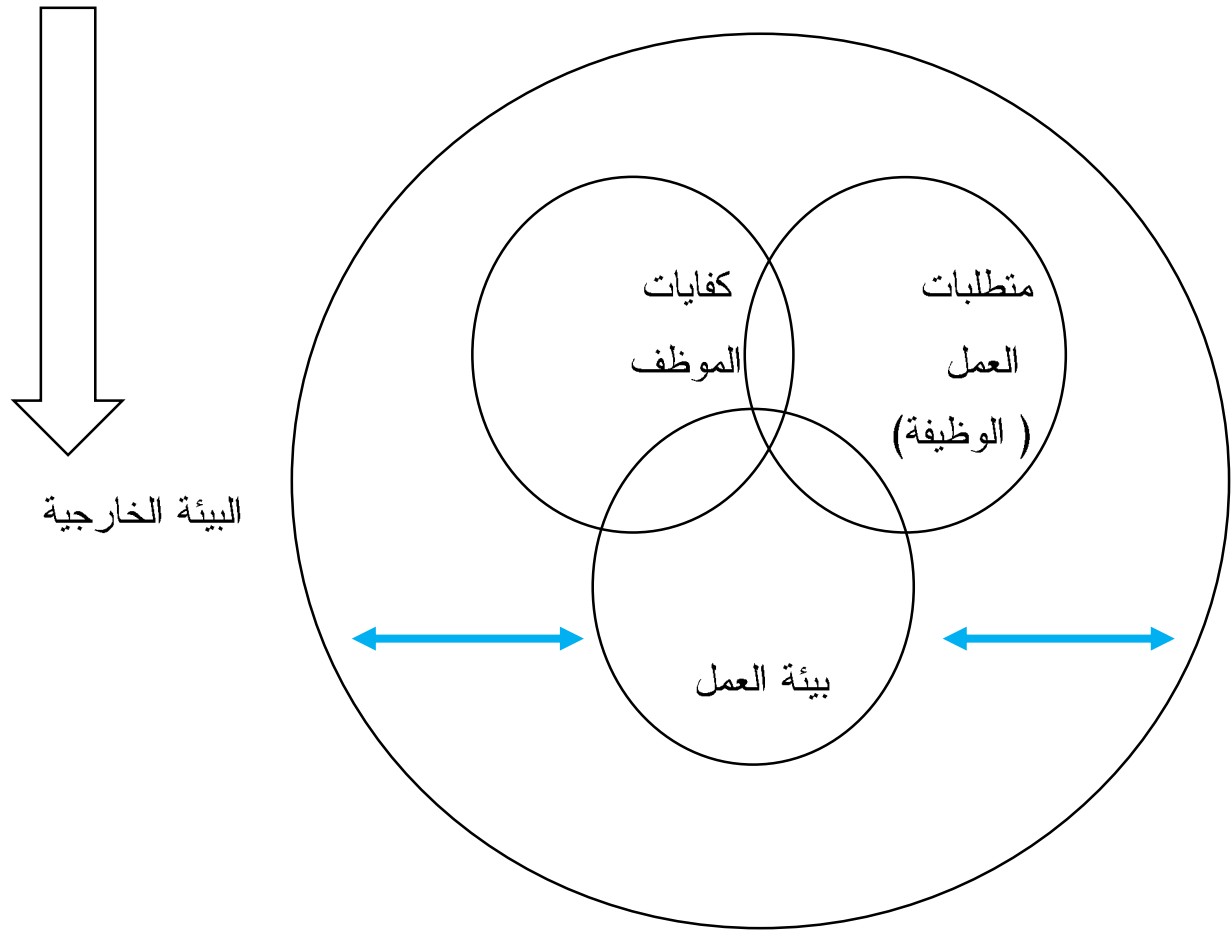
يجب ان يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالبإخلاص ، المواظبة في العمل، التعاون، ويمكن تقسيم عناصر الأداء كما يلي:

1. عناصر شخصية: تتعلق بشخصية العامل كالقابلية والمهارات ، القيم ، القدرات الخ...، والتي تسمى غالبا بالسمات الشخصية، وهي صعبة القياس لأنها غير محسوسة ولا يمكن ملاحظتها والحكم عليها بسهولة.
2. عناصر تنفيذية: كالقدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل، وذلك من خلال تحديد الموارد التقنية والبشرية اللازمة لانجاز العمل.
3. عناصر أكاديمية: كالمعرفة بتنظيم العمل واجراءاته ، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة في الأسس والمفاهيم التقنية المتعلقة بالعمل.
4. عناصر تطويرية: كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى .
5. عناصر أخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية وحسن التصرف.
6. عناصر إجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع المشرفين، وقد حدد هالينز ثلاثة عناصر للأداء وهي :
 - أ. الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة، ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.¹
 - ب. الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل فيه تحدي يحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
 - ت. الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن النجاح في العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.²

¹ عادل حسن الحسني علي الرئيس، المرجع نفسه، ص 315

² عادل حسن الحسني علي الرئيس، المرجع نفسه، ص 316

نختصر عناصر الأداء الوظيفي في الشكل الآتي :



وهنا يجب الإشارة الى ان الأداء ليس هدفا في حد ذاته، وانما وسيلة لتحقيق هدف يتمثل في النتائج والخدمات التي أنشأت المنظمة من أجلها، ولهذا ينظر الى الأداء على انه ترجمة عملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يمثل الدرجة الثانية في الأهمية، بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلا يمكن لأي منظمة حكومية ، او مؤسسة عامة ان تخطط وتنظم الا انها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق اية نتائج مالم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح.¹

¹ محمد إسماعيل داوود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات العسكرية بقطاع غزة، جامعة الأقصى ، فلسطين، 2016، ص 33

رابعاً- العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء في بيئة العمل، إذ إن كل نقص أو تغيير يمس هذه البيئة قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي بما أن هذه الإدارة هي منفتحة ببيئتها، فهي تؤثر وتتأثر وبذلك قد تغير في الأداء وأهم هذه العوامل التي يمكن أن نذكرها هي:

1. عوامل إدارية تنظيمية:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة
- صراع بين الموظف ورئيسه أو بين الموظفين
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً
- الإشراف السيئ
- النقص في التدريب
- عدم تحديد واجبات الموظف
- نقص في الموارد المادية
- 2. عوامل بيئية خارجية:
- نقص في الرغبة والدافعية
- ضعف الشخصية
- التغيب
- مشكلات شخصية

ويرى أن عوامل أخرى مؤثرة في الأداء وهي :

أ. الأداء وصاحب العمل : تنشأ المنظمات وتنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة، وقد يكون أهم عامل هو العنصر البشري ، فهو العنصر الحاكم في المنظمة، وتحقيقه النجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى.

ظهر مفهوم صاحب العمل يشير الى محيط ثقافي معين، مرتبط بنظام القيمة مستقيظ من التشكيلة الاجتماعية الاقتصادية ، اذ يمثل رجل الاعمال العمود الفقري للمنظمة¹، وللاقتصاد ككل حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص لهذا الرجل عموما، لا نجد خصائص عامة لكن قد يشترك رجال الاعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل بالتميز في مجال أعمالهم ، المبادرة الشخصية، والفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، والنضج والكفاءة.

ب- الأداء وعمل الدولة: يعود مشكل الأداء كذلك الى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى سياسة الدعم ومساندة المنظمات وتمثل خطوة في المنافسة في المردودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي، قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعية لدعم الخدمات الضرورية، وتوفير للمستهلك، لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون الى اقتراح خصوصية المنظمات الدولية، باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء.

لا يمكن التسليم بأن الخصوصية هي الحل الوحيد، لأنها لا تضمن النجاح كما ان المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز، حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح وفشل، رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص.

يمكن استخلاص ان درجة الدولة هي المعيار للأداء وكلما منحت المنظمات درجة اكبر من الإستقلالية والحرية في اختيار أساليب التسيير، كلما دل هذا على فرص جديدة لرفع الأداء .²

خامسا- أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن اعتبار الأداء الوظيفي ذو أهمية قصوى لعمل المنظمات، وتنتج هذه الأهمية من فكرة ان فعالية وكفاءة الأداء الفردي للموظفين تؤثر على إنتاجية المنظمات، وبالتالي الأداء

¹ بن جدو خضرة فاطمة الزهراء، الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر

2، 2020، ص 85

² بن جدو خضرة فاطمة الزهراء، المرجع نفسه، ص 86

العام للمنظمات، فمن خلال التأثيرات الإيجابية للقيادة على الموظفين، يتم تحفيزهم للوصول لأقصى الإمكانيات الفردية داخل المؤسسة، والمساعدة كذلك في تحسين قيمة المنظمة.

كما تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في قدرته على الحفاظ على مستوى متميز للمنظمة، والذي يمكنها من احراز اعلى مراتب التنافسية، وتحقيق أهدافها وحمايتها من التقلبات وتحديات عوامل البيئة الخارجية، بالإضافة الى ان الأداء الوظيفي يساهم في ضمان استمرارية عمل المنظمة، وتطويرها ومواكبة احدث الوسائل التكنولوجية المعاصرة التي تتيح الفرصة للوصول الى اكبر شريحة ممكنة من العملاء وتقديم افضل الخدمات والمنتجات لهم، كما تكمن أهمية الأداء الوظيفي بأنه يمكن أصحاب العمل من التنبؤ بالآثار ووضع استراتيجيات للتصدي لها، ومواجهتها وحل المشكلات الحالية، فهناك حاجة متزايدة الى أداء متميز ومرتفع للمنظمات لتحقيق أهدافها.

بينما يرى (holfexd 2015) أن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في مساعدة الموظفين في عملية صنع وإتخاذ القرارات من خلال تحديد قدراتهم ومدى كفاءتهم في انجازهم لأعمالهم، خلال مدة زمنية معينة، والذي يكافئ بالحصول على حوافز مادية وترقيات من قبل الإدارة، حيث ان الأداء الوظيفي مرتبط بشكل كبير مع الحوافز سواءا المادية او المعنوية، وذلك لتشجيع الموظفين على الإستمرارية والتقدم في تطوير أدائهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره إيجابيا على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء لبيئة العمل، وينمي الموهبة والابداع لديهم.¹

وتتبلور أهمية دراسة الأداء كما وضحتها (alhit 2000):

- يعد الأداء مقياس لقدرة العامل على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

¹ باسم مصطفى علي البساطي، اثر التدريب الادراكي على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، 2021، ص 60

- غالبا يتم ربط الحوافز بالأداء وهذا يؤدي الى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل، فاذا حدث أية تعديلات في أنظمة الإدارة، فان العاملين ذو الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- تجدر الإشارة الى ان هناك دوافع أساسية لابرار أهمية الأداء الوظيفي وهي كالتالي:
- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة
- تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح، التي تستثمر في خدمة الفرد، وذلك من خلال توفير السلع والخدمات بأسعار منخفضة.
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلا عن ديمومة النمو لها.
- كما ان رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة.
- ان عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعنتي بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي الى فوائد عديدة.¹

سادسا - تقييم أداء العاملين :

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهو احد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة، في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية، وهو العنصر البشري، لذلك فان الامر يقتضي ان تعهد المنظمات بالوظائف الى

¹ باسم مصطفى علي البساطي، المرجع نفسه، ص 61

الكفاء من العاملين حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بآعبائهم، وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة لا بد من قياس تقييم مستويات الأداء، وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم.

يشير شاويش (2007) بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وقد يرصد في كفاءته الفنية العملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي والمستقبلية.

ويعرف زويلف (1998) بان تقييم الأداء للعاملين هو تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.

ويعرف DENISI (2001) بأن تقييم الأداء هو تقييم محدد ونسبي للموظف وذلك لتحديد درجة إنجازه لوظيفته بفعالية.

ويعرف الباحث تقييم الأداء الوظيفي بأنه العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين سواء طرق العمل والسلوكات التي يتبعها الموظف في انجاز عمله حسب المهام الموكلة اليه، وذلك وفق معايير محددة مسبقاً، وفي فترة محددة وذلك بغرض اتخاذ قرارات معينة، ذات قيمة بناء على نتائج التقييم الفعلية، وذلك بكل موضوعية وضمنية.¹

- العناصر الأساسية المشكلة لمفهوم تقييم الأداء : يشير درة وآخرون (2008) بأن تلك العناصر التي تشكل تقييم الأداء هي كالتالي :

1. تقييم الأداء هي عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد خلال حياته الوظيفية.

¹ كمال راتب نوفل ، اثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2015، ص 31

2. عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر، وغالبا يكون الرئيس المباشر، ليكون التقييم موضوعيا وسليما.
3. عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، اذ على أساسها سيقاس أداء الفرد ومن ثمة الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
4. يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية، كالترقية والنقل والفصل والمكافآت ... الخ.
5. يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي وهذا يعرض نتائج التقييم الى احتمال وجود تحيز إيجابي وسلبى من قبل المقيم، وقد يكون هذا التحيز عن قصد او غير قصد.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- يشير القحطاني (2008) بناء على ما حدده (DONALD 1987) الى أن هناك أهداف وفوائد للمنظمة أو العاملين انفسهم من عملية التقييم وهي كالتالي:
1. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية، حيث ان نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس بسبب ضعف قدراتهم وانما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلا لنقلهم الى اعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.
 2. تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
 3. تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعمال في المنظمة
 4. تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.¹
 5. المساهمة في إشعار الموظفين بالمسؤولية من خلال ادراكهم بأن أعمالهم وسلوكياتهم ستكون موضع تقييم من قبل رؤسائهم

¹ كمال راتب نوفل، المرجع نفسه ، ص 32

6. كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء اذا تبين قصور فهم المرؤوسين لمعايير واهداف التقييم.
7. ان وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي الى تدعيم العلاقات الطيبة بين الإدارة والعاملين

خطوات تقييم الأداء:

1. تحديد المقاييس : ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية تقييم الأداء، ضمن المتعارف عليها ، ان عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها بين الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
2. اختيار طريقة التقييم : هناك طرق متعددة في عملية التقييم وهذه الطرق منها ما هو تقليدي وما هو حديث .
3. تحديد دورية التقييم: وهي تحديد فترة عملية التقييم والفاصل الزمني بين كل فترة.
4. تحديد المقيم : وهي تحديد الشخص الذي سيقوم بتقييم الموظف ويمكن ان يكون الرئيس المباشر .
5. تدريب المقيم: وهي انه يجب على الشخص المقيم ان يتدرب على عملية التقييم وتكون لديه القدرة والمهارة والخبرة والمعلومات الكافية عن عملية التقييم
6. علانية نتائج التقييم : وفي هذه الخطوة يقرر فيما اذا كانت نتائج التقرير سيتم إعلانها لجميع العاملين ام لفئة منهم ام تبقى سرية
7. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: وتناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بما ان شرح النتائج التي تم الوصول اليها من قبل المقيم بعد تقييم لادائه وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى الى تحقيقه

8. **التظلم من نتائج التقييم :** وهذا يجعل الباب مفتوحا امام من يرى او يشعر بأنه مظلوم من نتائج التقييم ومن حقه ان يحصل على إجابات على ذلك ، ويفضل ان تكون العملية متقنة¹.

تصميم استمارة التقييم :

وهي وثيقة تتضمن كافة المعلومات عن عملية تقييم الموظف، مثل اسم الموظف ووظيفته ، ونتائج التقييم والمعايير المستخدمة ، وهكذا بيانات.

2- خطوات التقييم التنفيذية:

ويقوم بهذه الخطوة التقييمية الشخص المقيم وتشمل ما يلي:

1. دراسة مقاييس او معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.
2. ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك
3. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف في

هذا الأداء بنتائج التقييم

4. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي اليها المقارنة

(الترقية - مكافأة - نقل - أجور .. الخ)

سادسا - معايير الأداء :

ويشير (yoder1988) أن معايير الأداء ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

1. **معايير كمية :** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب ان تنتج خلال فترة زمنية معينة، مثل انتاج 100 وحدة خلال 08 ساعات ، وهذا يسمى بالمعدل الزمني للإنتاج

¹ كمال راتب نوفل ، نفسه ، ص 33

2. معايير نوعية : وتعني وجوب وصول الفرد الى مستوى معين من الجودة والدقة والالتقان وغالبا ما تحدد بنسبة معينة من الأخطاء والإنتاج المعيب يجب ان لا يتجاوزها الفرد، وهذا يسمى بالمعدل النوعي للأداء.
3. معايير كمية ونوعية: وهو مزيج بين النوعين السابقين اذ يجب ان يصل انتاج الفرد من عدد معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الالتقان والجودة.¹

سابعاً- علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

ان من أهم الموضوعات التي مازالت تلقى اهتماما وجدلا بحثيا هو موضوع علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي، حيث أشارت نتائج الدراسات العديدة التي أجريت حول هذا الموضوع الى نتائج مختلفة وآراء متنوعة بخصوص طبيعة ونمط هذه العلاقة فبعضها تشير الى:

وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء حيث تعد هذه الضغوط كمعوقات للفرد في العمل حيث يلجأ الفرد لمواجهة هذه المعوقات الى انفاق وقت كبير من اجل السيطرة عليها، وقد يلجأ الى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل، وقد تؤثر هذه الضغوط الى حد إصابة الفرد بالامراض العضوية كالقلب والضغط الدموي والسكري، كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضا فالعمليات العقلية من تذكر وروابط للمعلومات والاستدلال تصبح ضعيفة وقد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لان كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة الى مصادر الضغوط والى التكيف معها، مما يقوده الى القيام بعمله بدرجة انتباه منخفضة، كما ان الضغوط تخلف لديه نوعا من التوتر والاحباط الذي يقوده الى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء المطلوب او المتوقع.

ويقول باحثون في هذا الاتجاه ان وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحته على العمل، كلما ارتفع حجم ضغوط العمل يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجه الفرد مما يقوده الى رقع مستوى الأداء فلك ما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل او

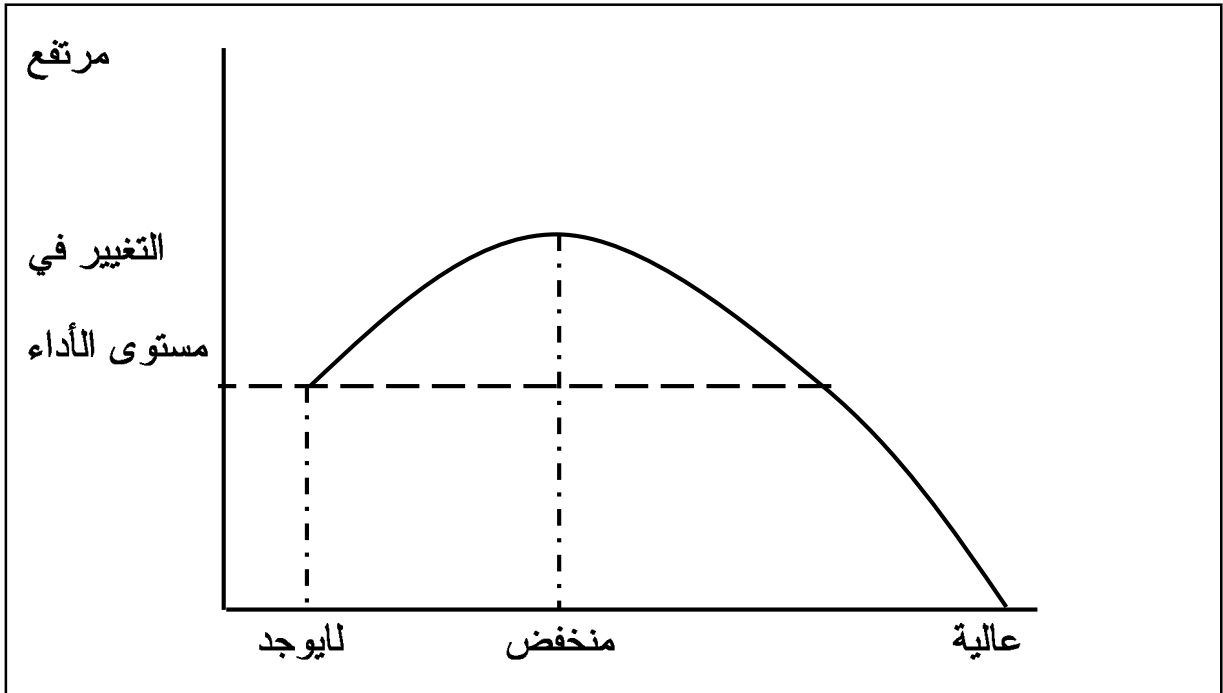
¹ كمال راتب نوفل، مرجع نفسه ، ص 34

صعوبات جميعها ماهي الا تحديات تقوده بالضرورة الى أنماط بناءة في السلوك وبالتالي الى أداء افضل.¹

- اما الاتجاه الثالث فيرى ان هناك علاقة خطية منحنية بن ضغوط العمل والأداء فوجود متسوى منخفض من الضغط يؤدي الى تحقيق الافراد للعمل ويشعرون بالمنجز وتتاقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل، كما ان وجود مستوى عال من الضغوط سوف يؤدي الى امتصاص قدرات الافراد في محاولة فهم لمكافحة الضغط وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالارق ويتردد في اتخاذ القرارات، لذلك فان أصحاب هذا الراي يرون ان وجود متوسط من الضغط يساعد الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين انجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط.

- كما يرى "سيزلاني والس" أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي يسير في شكل منحنى كما في الشكل التالي :

الشكل رقم 04 العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي



¹ وهيبية عيشاوي، مصطفى عوفي، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة البليدة، العدد 1، 2020، ص 333

فعندما يكون مستوى الضغط منخفض يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وده العموم وبذلك تتعدم الدافعية لادا اكثر وعندما يكون مستوى الضغط متوسطا فان مستوى أداء الافراد يكون افضل، ويمكن اما عندما يعاني الافراد من مستوى ضغط مرتفع فان مستوى الاداء يبداء في الانخفاض وتظهر جوانب سلوكية سلبية كالانسحاب والغضب والتخريب والغياب وحتى ترك العمل.¹

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2004، ص 294 ،

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال ما سبق ان الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى كفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول الى ما تصبو اليه من رؤى وتحديات، وهذا ما يفسر وفرة الدراسات والأبحاث التي تركز على ضرورة دراسة العلاقة بين الأداء ومختلف الظواهر التعليمية، بما في ذلك ضغوط العمل التي تعتبر واحدة من أبرز التحديات التي قد تواجه الفرد يوميا في مكان عمله وتؤثر على أدائه وأداء المنظمة ككل.

الفصل الرابع:

المقاربة النظرية

المفسرة للدراسة

تمهيد:

أولاً- المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

1. المقاربات النظرية المفسرة لضغوط العمل

1.1. نظرية هانزسيلي

2.1. نظرية سبيليرجر

3.1. نظرية موراي

4.1. نظرية التقدير المعرفي "لازاروس"

2. نماذج ضغوط العمل

1.2. نموذج مارشال

2.2. نموذج كوبر

3.2. نموذج هب

3. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

1.3. نظرية العاملين "هيرزبرج"

2.3. نظرية العلاقات الإنسانية

3.3. نظرية الإنجاز

4.3. نظرية (x-y)

ثانياً - المقارنة النظرية للدراسة

تمهيد :

لا بد للباحث الاجتماعي ان يحدد مسار بحثه في اطار نظري ومنهجي منظم، اذ لا تقتصر الدراسة على اختياره لظاهرة معينة وقيامه بملاحظاتها وتحليلها واستنباط نتائجها، بل لا بد له العودة أولا الى الدراسات السابقة لجمع كافة المعلومات التي قد يحتاجها في دراسته وكذلك يحتاج الى اطار فكري متكامل ومنسجم، فالنظرية والبحث العلمي بينهما علاقة تكامل ، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالاطر والانساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستجدة من ميدان الدراسة، كما ان البحث العلمي يعطي للنظرية مجالا للاختيار والتوسع، وتكمن عملية البحث السوسيولوجي في قدرة الباحث العلمي على اختيار النظرية الأنسب لتفسير بحثه ومنطلقاته، وهذا ما سنعرضه في الفصل من خلال استعراض النظريات والنماذج التي تناولت متغيري الضغوط والأداء.

أولاً- المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

1. المقاربات النظرية المفسرة لضغوط العمل

1.1. نظرية هانزسيلي:

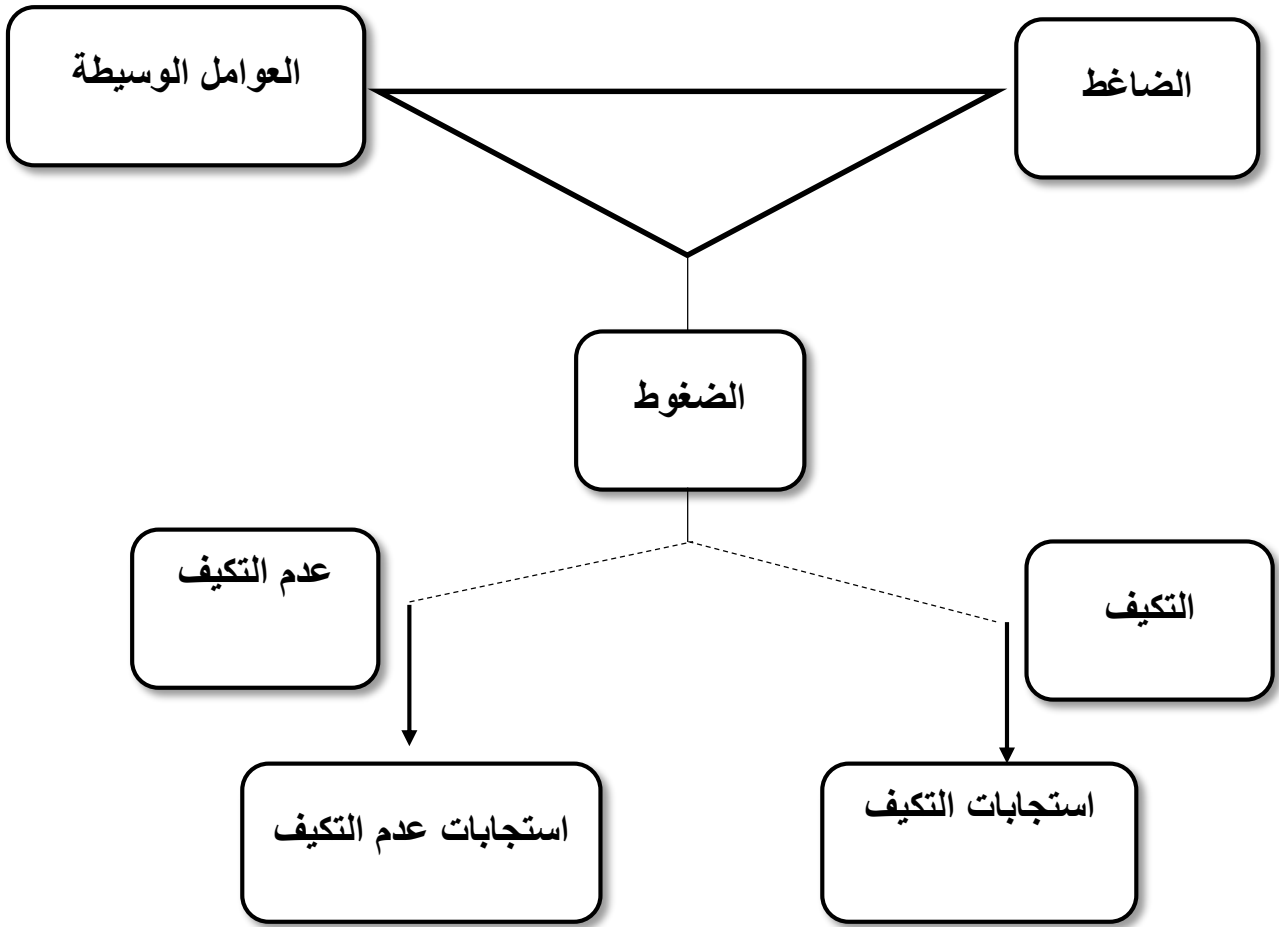
تطلق نظرية هانزسيلي من مسلمة ترى ان الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط *stresser*، غير المثير، ويمنعه على أساس استجابة للبيئة الضاغطة ، وان هناك استجابة او أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال لكل منها على ان الشخص يقع تحت تأثير سلبي مزعج، ويعتبر سيلي ان أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط عالية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة وحدد سيلي ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط ويرى ان هذه المراحل تمثل مراحل التكيف العام وهي :

أ-الفرع: ويظهر فيه الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط نتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم وقد تحدث الوفاة عندما تنهار مقاومة الجسم ويكون الضاغط شديداً

ب- المقاومة : تحدث عندما يكون التعرض للضاغط متوازماً مع التكيف فتختفي التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى وتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف

ت- الإجهاد: مرحلة تعقب المقاومة ويكون فيها الجسم قد تكيف غير ان الطاقة الضرورية تكون قد استنفدت ، واذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة فقد نتج عنها امراض التكيف ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل الاتي¹:

¹ فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية ، دار الفكر العربي، جامعة المنوفية ، ط1، 2001، ص 98



الشكل (05) تخطيط عام نظرية سيلبي

2.1. نظرية سيلبيرجر:

تعتبر نظرية سيلبيرجر في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط عنده، فقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة ويقول ان للقلق شقين: سمة القلق او القلق العصابي او المزمن وهو استعداد طبيعي او اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية، وقلق الحالة وهو قلق موضوعي او موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة، وعلى هذا الأساس يربط سيلبيرجو بين الضغط وقلق الحالة، ويعتبر الضغط الناتج ضاغطاً مسبباً لحالة القلق ويستبعد ذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلاً.²

² فاروق السيد عثمان ، مرجع نفسه، ص 99

وفي الاطار المرجعي للنظرية اهتم سيلبرجر بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها، ويفسر العلاقات بينها وبين مكنائزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة (كبت - انكار - اسقاط) وتستدعي سلوك التجنب.

ويميز سيلبرجر بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق، فالقلق عملية انفعالية تشير الى تتباع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط كما يميز بين مفهوم الضغط يشير الى الاختلافات في الظروف والاحوال البيئية التي تتم بدرجة ما من الخطر الموضوعي اما كلمة تهديد فتشير الى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على انه خطير او مخيف، وكان لنظرية سيلبرجر قيمة خاصة في فهم طبيعة القلق واستفادت منها كثير من الدراسات تحقق من خلال فروض ومسلمات نظريته.

3.1. نظرية موراي:

يعتبر موراي ان مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان على اعتبار ان مفهوم الحاجة يمثل المحددان الجوهريان للسلوك في البيئة، ويعرف الضغط بانه صفة لموضوع بيئي او لشخص، تفسير او تعرف جهود الفرد للوصول الى هدف معين، ويميز موراي بين نوعين من الضغوط هما:

أ- **ضغط بيتا:** ويشير الى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

ب- **ضغط ألفا:** ويشير الى خصائص الموضوعات ودلالاتها، كما يوضح موراي ان سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول، ويؤكد ان الفرد بخبرته يصل الى ربط موضوعات معينة لحاجة بعينها، ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة

اما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا يعبر عنه بمفهوم ألفا.³

³ فاروق السيد عثمان ، مرجع نفسه ، ص 100

4.1. نظرية التقدير المعرفي (لزاروس) :

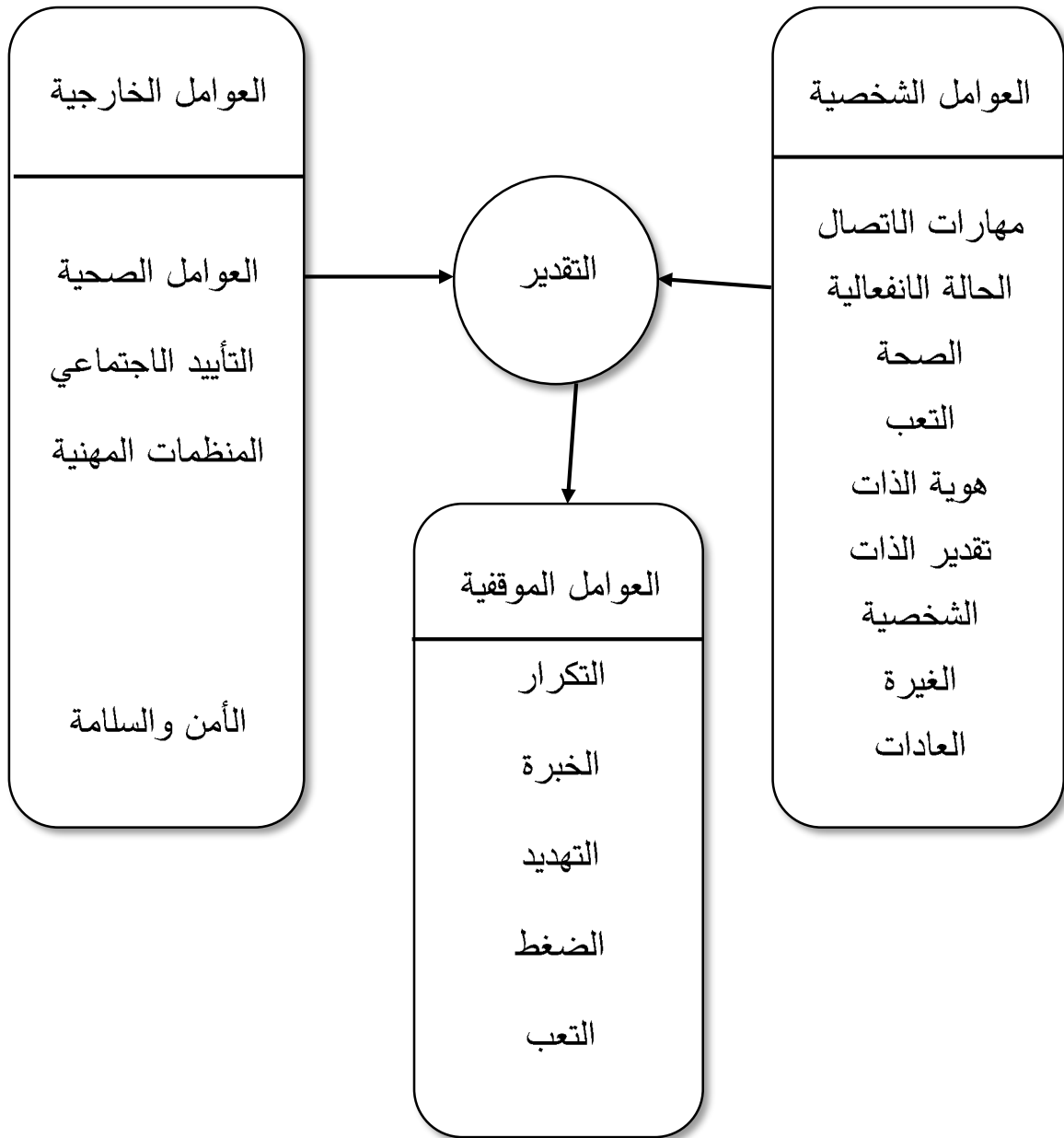
قدم هذه النظرية لزاروس 1970 وقد نشأت هذه النظرية نتيجة الى الاهتمام الكبير في عملية الادراك والعلاج الحسي الادراكي والتقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد ، حيث ان تقدير كم التهديد ليس مجرد ادراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية بين الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها: العوامل الشخصية والعوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية والعوامل المتصلة بالموقف نفسه.

وتعرف نظرية التقدير المعرفي الضغوط بأنها تنشأ عندما يوجد تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد ويؤدي ذلك الى تقييم التهديد وادراكه في مرحلتين هما:

- المرحلة الأولى : وهي الخاصة بتحديد معرفة ان بعض الاحداث هي في حد ذاتها شيئاً يسبب الضغط .

- المرحلة الثانية: وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي:⁴

⁴ الدكتور فاروق السيد عثمان ، المرجع نفسه، ص 100



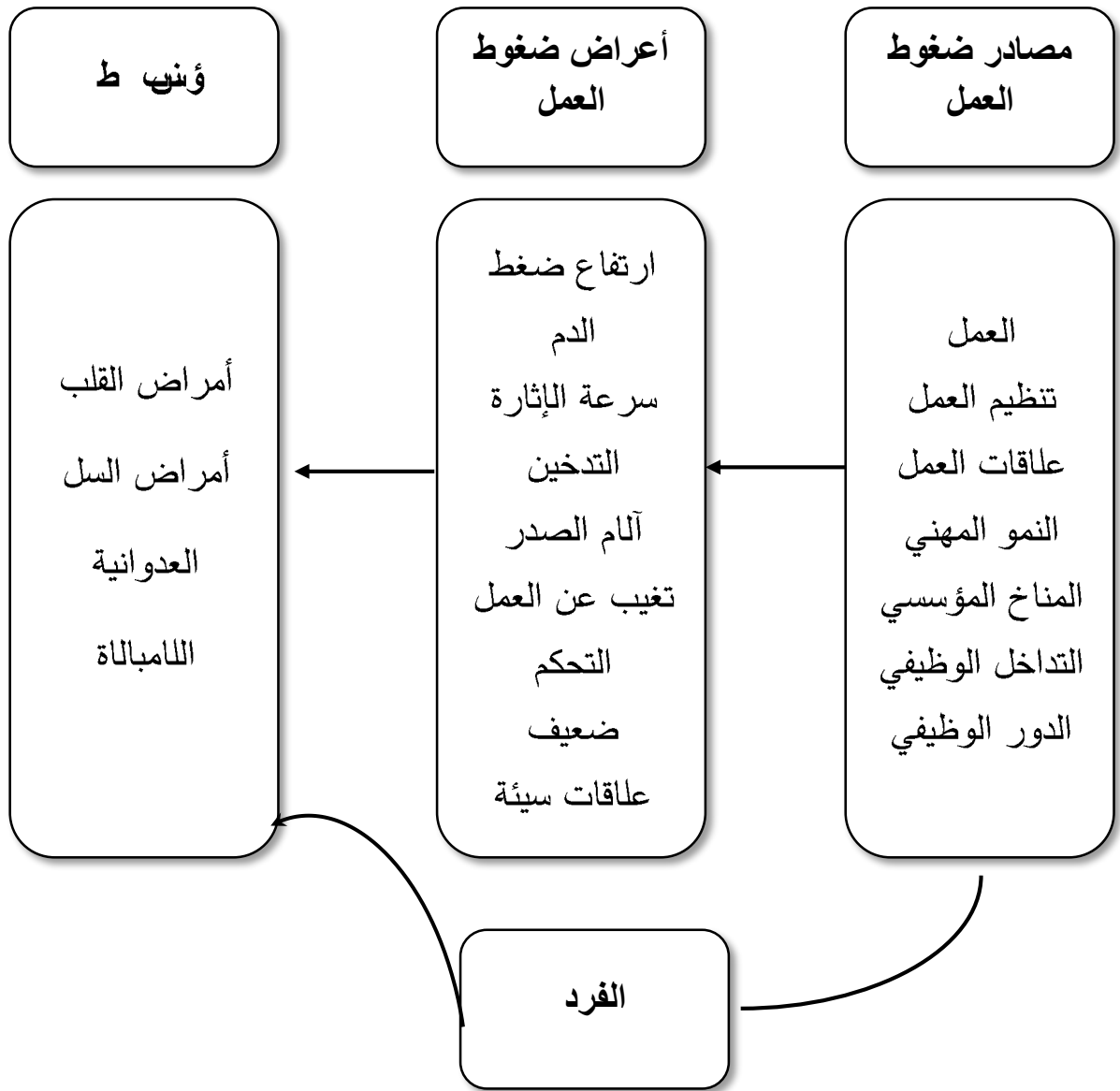
الشكل 6 نظرية التقدير المعرفي للضغوط

يتضح من الشكل رقم 2 ان ما يعتبر ضاغطا بالنسبة لفرد ما ، يعتبر كذلك بالنسبة لفرد اخر، ويتوقف ذلك على سمات شخصية الفرد وخبراته الذاتية ومهاراته في تحمل الضغوط وحالته الصحية، كما يتوقف على عوامل ذات صلة بالموقف نفسه قبل نوع التحديد، وكمه والحاجة التي تهدد الفرد، وأخيرا عوامل البيئة الاجتماعية للتغيير الاجتماعي ومتطلبات الوظيفة.⁵

⁵ فاروق السيد عثمان ، المرجع نفسه، ص 101

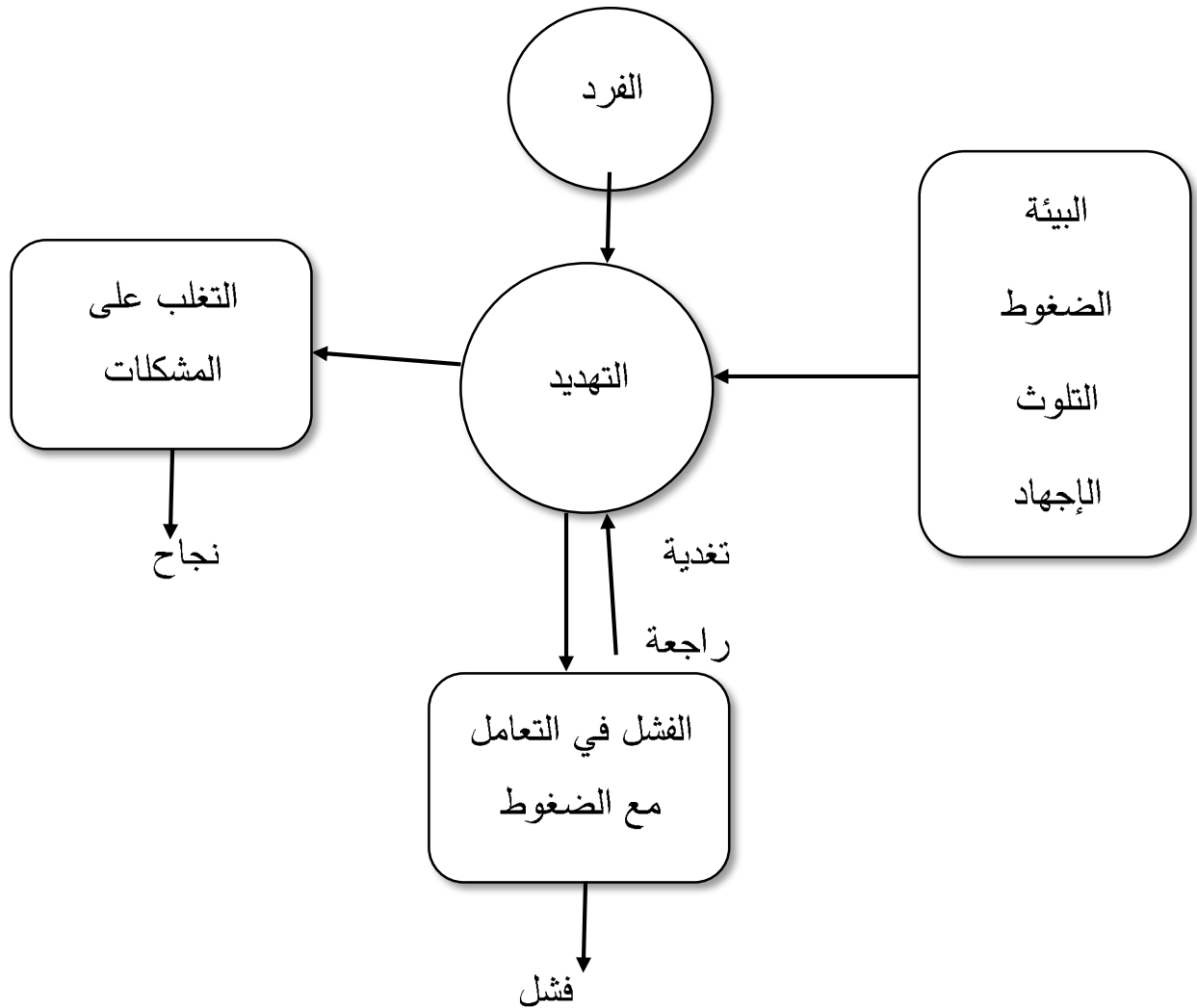
2. نماذج ضغوط العمل:

1.1. نموذج مارشال: وفي هذا النموذج يحدد مارشال العوامل المسببة للضغوط في العمل والاعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لضغوط العمل وهي اعراض خاصة بالفرد، تؤدي به في النهاية الى العدوانية وتكرار الحوادث ويمكن رصد نموذج مارشال في الشكل رقم 7⁶



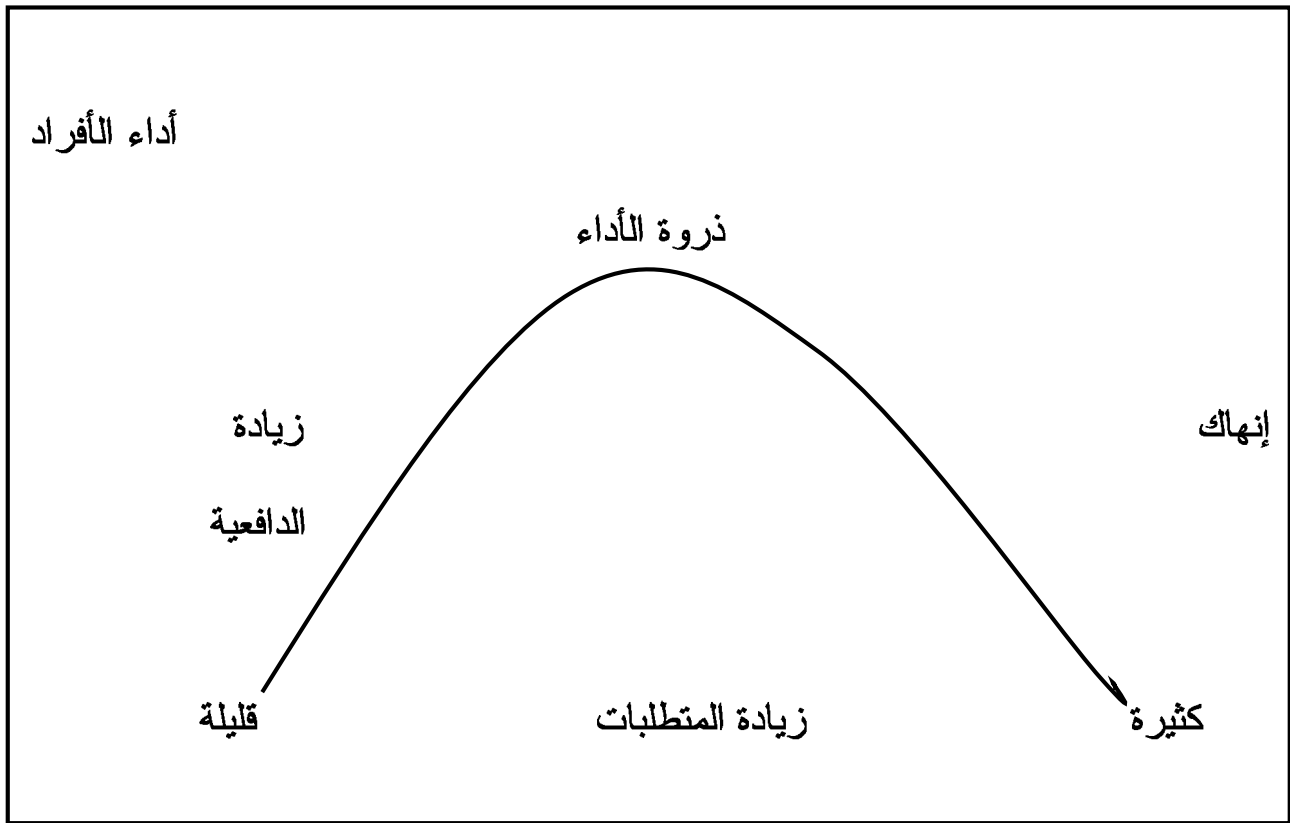
⁶ باهي سلامة، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السلوكية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، 2008، ص 79

2.2. نموذج كوبر : يوضح كوبر أسباب وتأثير الضغوط على الفرد وينكر كوبر ان بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط، مما يؤدي الى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد، او شكل خطر يهدد الفرد وأهدافه في الحياة، فيشعر بحالة الضغط ويحاول استخدام بعض الاستراتيجيات للتوافق مع الموقف، وان لم ينجح في التغلب على المشكلات واستمرت الضغوط لفترات طويلة فانها تؤدي الى بعض الأمراض مثل أمراض القلب والأمراض العقلية، كما تؤدي الى زيادة القلق والإكتئاب وانخفاض تقدير الذات، ويمكن رصد نموذج كوبر في الشكل رقم 708⁷



⁷ ايمان بن محمد ، أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة ملبنة نوميديا، اطروحة الدكتوراه عن قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2018، ص 20

3.2. نموذج "هب": لقد اهتم هب بدراسة العلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوطات العمل، وفي هذه النظرية أكد هيب ان العمل ذا المتطلبات القليلة يؤدي الى الملل ، حيث ان الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا ما من الحوافز والمنشطات ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها، فانها تؤدي الى مستوى عال من القلق، وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وتقل قدرته على الأداء بشكل عام، وقد تؤدي الزيادة المستمرة في المتطلبات والزائدة عن قدرات الفرد الى التعب وفقدان الرغبة في الأداء ككل، وبالتالي يؤدي الى الانهك النفسي وما يتبعه من أعراض كالانطواء والاثارة لأتفه الأسباب وعدم القدرة على الأداء، ويمكن رصد نموذج هيب في الشكل رقم 9:8



⁸ فاروق السيد عثمان ، مرجع نفسه، ص 104

3. المقاربات النظرية المفسرة للأداء الوظيفي:

1.3. نظرية العاملين لهيرزبرج : يعتقد هيرزبرج ان المجتمعات المتقدمة في الغالب قد أشبعت المستوى الأول من هرم ماسلو، لذلك فان الحاجات في هذا المستوى لم تعد ملحة، كما هو في المجتمعات النامية، وان اغلب أعضاء المنظمة يبحثون عن اشباع الحاجات في المستويات العليا.

وافترض ان للفرد حاجات فطرية ينبغي اشباعها، وتصنف الى مجموعتين: حاجات صحية وحاجات دافعية، وطرح هيرزبرج فكرة الاثراء الوظيفي من خلال إعادة تصميم الوظيفة بما يسمح للعوامل الدافعة ان تمثل في محتويات ومكونات العمل.

وتدعو هذه النظرية الى العمل باتجاه الفرد في المستوى الأول الى المستوى الثاني بغية تحقيق دافع ذاتي لديه يحفزه نحو العمل دون متابعة مستمرة من قبل المشرفين والمتابعين.

ونظرية هيرزبرج ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد هيرزبرج ان هناك مجموعتين من العوامل:

- المجموعة الأول: وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية وتشمل:

أ. الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل
ب. عادات ونظم المؤسسة

ت. المنزلة المناسبة وتشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل
ث. الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل كل ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات

كالعلاج

ج. الاشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل

ح. العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل

خ. ظروف العمل وتعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.⁹

- المجموعة الثانية: هي التي يسميها هبرزبورج مجموعة الحوافز وهي :

أ. العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته

ب. التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء

ت. فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتطور والترقي وزيادة الدخل

ث. تحمل المسؤوليات : أي وجود فرص لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات

ج. الإنجازات : وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا

ويقول هبرزبورج بان هناك عوامل دافعية وهناك عوامل وقائية وصحية، وهي وفق

لهابزبورج تصنف كالآتي:

1.العوامل الدافعية (الداخلية):

- التقدير

- الإنجاز

- تحمل المسؤولية

- التقدم والرقي

2.العوامل الوقائية والصحية (خارجية) :

- الراتب

- ظروف العمل المادية

- العلاقة مع الزملاء والإدارة

- الاشراف والمتابعة

⁹ زايد راجع المنتصر، الامن النفسي وعلاقاته بالاداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، دراسة ميدانية في امانة العاصمة لأكاديمية الشرطة ، رسالة ماجستير مكملة ، كلية الدراسات العليا، اليمن ، 2020، ص 44

وتركز هذه النظرية على الحركة اللافقية للعاملين، وهي التي تعني ان ينفذ العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي الى الترقية الى وظائف اعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة نحو التنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

ومن الحقائق التي تتفق عليها هذه النظرية ان المال ليس هو المحفز الوحيد ووحده لا يكفي فهو يلبي الاحتياجات الأساسية او الفيزيولوجية فقط¹⁰، لكن الانسان له احتياجات اجتماعية إضافة الى احتياجات الاحترام فهو يريد ان يشعر انه يقوم بعمل له قيمته وان امامه في عمل تحديات يحاول التغلب عليها وان هناك من يقدره.

2.3. نظرية العلاقات الإنسانية : يقصد بالعلاقات الإنسانية بانها ذلك النوع من علاقات العمل التي تهتم بالجوانب الاجتماعية والإنسانية.

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن اقل ، وجهد معقول مع تجاهل ادمية الفرد، وأساس هذه النظرية انها تنطلق من بعض المبادئ التي من أهمها:

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

- ان تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وان الحوافز المادية هي الأساس لحفز الافراد وزيادة الإنتاج

- ومن الجدير بالذكر ان من اهم الأشياء التي ركزت عليها هذه النظرية هو التحقق من الاحداث القابلة للقياس والتجريب وكل ما هو خارج من نطاق القياس والتجريب فلا أهمية له

¹⁰ زايد راجع المنتصر، مرجع نفسه، ص 45

- ولقد اثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجر، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية ، وكل إنتاجية اعلى يصاحبها او يقابلها اجر اعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية الا للفرد المثالي، الذي يحقق المستويات المطلوبة للإنتاج او يزيد عليها، اما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل انتاجه الى المستوى المطلوب فعلى الإدارة تدريبه او نقله او فصله وتفرض النظرية ان الفرد بطبيعته لا يحب العمل الا اذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية.¹¹

وقد فسّر تايلور ذلك بان أداء أي عمل يعتمد على قوة الدافع وقوة الاستجابة المسيطرة في موقف الأداء، فزيادة الدافع تساعد على تحسين الأداء في بعض الاعمال دون غيرها.

لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس اكفاً عامل كمعيار للتقييم وفرض على باقي العمال بان يصلوا اليه متجاهلاً ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال، والما كان مصيرهم الطرد، في حين انه كان من المفروض ان يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط، وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله الى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جو من التناقص بين العمال، وهذا ما أدى الى توتر علاقات العمل.

وترى هذه النظرية ان العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية لدى العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين ، لذا فان الحوافز التي تقدمها الإدارة لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى الى الحوافز المعنوية.

وقد ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة ايلتون مايو وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي اعدت لمساعدة المديرين، في تحفيز العاملين وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي :

¹¹ زايد راجع المنتصر، مرجع نفسه، ص 46

- أ. تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية
 ب. إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا اكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة
 ت. تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.¹²

3.3. نظرية الإنجاز : يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية الى ديفيد ماكيليلاند حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية الى ان الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الانسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي ما يحركها او يثيرها، وهو ما يدعى بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، اذ ان تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي الى اشباع الحاجة التي أثارها لديه، وتشكلت بالتالي الدافعية.

وترى هذه النظرية ان الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي كالآتي:

- أ. الحاجة الى القوة : نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن الفرص لكسب المنصب والسلطة وهم الذين يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
 ب. الحاجة الى الإنجاز : نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق

ت. الحاجة الى الانتماء: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة، وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

ث. الحاجة الى الاستقلال: والافراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة واهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة بمصيرهم الشخصي، وبالتالي يفضلون ان يعملون في وظائف تحقق لهم ذلك.

¹² زايد راجع المنتصر، المرجع نفسه، ص 47 - 48

4.3. نظرية (x-y) : تتطرق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المدير للأفراد العاملين، حيث ينظر بعض المدراء الى العامل على انه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه، وغير مبادر فيما ينظر البعض الاخر من المدراء الى العامل على انه كفاء وقادر على العمل وراغب فيه ولما يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.¹³

ويرى دوجلاس ماكريجور مؤسس هذه النظرية ان الفئة الأولى من المدراء (X) تنظر الى العامل نظرة متشائمة سوداوية غير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز انها ناتج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه ، وبالتالي فان التواني في العمل يحول هذه الوسائل الى العصي التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام باعمالها يجب عليها ان تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر، والاشراف والرقابة المحكمة وهذه فلسفة الضغط او ما يسمى بنظرية X أما المدراء الذين يمثلون الفئة الثانية فتتظر الى العامل نظرة إنسانية متفائلة حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة واعطائه الحرية لتوجيه انشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلبه العمل بمبدأ اللامركزية، وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الافراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة نظرية Y

ومن الانتقادات التي واجهت هذه النظرية انها تجاهلت وجود منطقة وسطى، حيث انه ليس بالضرورة ان ينتمي جميع الافراد اما لـ X أو لـ Y، كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة اذ ان القائد الفعال يستطيع ان يغير أسلوبه بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.¹⁴

ثانيا - المقاربة النظرية :

¹³ زايد راجع المنتصر، نفسه ، ص 49

¹⁴ زايد راجع المنتصر ، نفسه ، ص 50

نظرية العلاقات الإنسانية " ألتون مايو": ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية وإهمالها الدور العامل للإنساني في تحليل التنظيمات، وقد ركزت هذه النظرية بصورة أكثر اهتماما على موضوعات علم النفس الصناعي ، لادخال التطورات والتعديلات عليها، ولتقييم الثورة الالية عموما، كما أشارت للعديد من الانتقادات لحركة الإدارة العلمية والتكوين الإداري وأساليب تحليلاتها.¹⁵

ولقد تطورت نظرية العلاقات الإنسانية من خلال الاطار المبريقي لها واعتمدها على الدراسات المبريقيه، ومن خلال الاطار العلمي أيضا، حيث استخدمت الأساليب المنهجية لفروع علم الاجتماع المختلفة ، كما ساعدها في ذلك الموضوع والقضايا التي اهتمت من النظريات السابقة، حقيقة كانت بمثابة البداية الحقيقية لدخول علم النفس في التنظيم الصناعي وملائمة للتغيرات التي طرأت عليه.¹⁶

ويعتبر التون مايو من أهم رواد هذه النظرية ومن أبرز الدراسات التي قام بها في مصانع هاوتون التابعة لشركة " ويستون اليكتريك" الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة ما بين 1927-1933، وتركزت ابحاثه على العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقيه وبين الإنتاجية، ثم تناولت جماعة العمل من حيث البناء والروح المعنوية، والفهم والاتجاهات والدافعية، ودارت حول العلاقة بين الانتاجية والروح المعنوية للعمال واستنتج ان الروح المعنوية للعمال وظيفة لصحة الجماعة الصغيرة المنظمة والتي تؤدي مجموعة محددة من الوظائف.

¹⁵ أميرة منبع علي المعاوي، أثر ضغوط العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي التنمية الاجتماعية ببيشة ، مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي ، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية ، 2022 ، ص 293.

¹⁶ طلعت إبراهيم لطي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 101

وقد قام فريق البحث على ملاحظة واجراء التجارب على جماعة العمل في محاولة لتوضيح اثر الظروف الطبيعية للعمل ، فترات الراحة ، والمعامل من جانب الرؤساء واثرها على زيادة الإنتاجية عند المعاملات.

وقد حاول أصحاب هذه الدراسات تفسير الظواهر التنظيمية والإدارية في ضوء تفسيرات اجتماعية ونفسية ، وفي ضوء حاجة الفرد الى التعامل مع الآخرين ، وإقامة علاقات معهم او في ضوء سعيه الدائم نحو تحقيق حاجاتها المختلفة.

كما تبين من دراسات مايو زملائه أهمية التنظيم غير الرسمي ، وأهمية الجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوك العمل ونتاجهم واتجاهاتهم وكشف احدى الدراسات التي أجريت بمصانع هاوتورن عن مظاهر تقييد الإنتاج، فقد تبين ان جماعات العمل غير الرسمية تحاول تقييد الإنتاج عن مستوى معين يختلف عن المستوى الذي تحدده الإدارة أي ان العمال يتنازلون عن قسط من المكافآت المالية من اجل اهداف اجتماعية ولتحقيق درجة من الرضا والاشباع النفسي .

ومن اهم النتائج التي توصل اليها مايو وزملاؤه:¹⁷

1. ان العمل نشاط جماعي
2. تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
3. ان الحاجة الى التقدير والامن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال ونتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
4. ان الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد .

¹⁷ طلعت إبراهيم لظفي، المرجع نفسه، ص 102

5. ان العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعلية المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل او خارجه
6. تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات الفرد العامل

خلاصة الفصل:

قمنا بالتطرق في هذا الفصل الى اهم المقاربات النظرية المفسرة للدراسة وكذا اهم النماذج ومناقشة ما ورد في كل من النظريات حيث كانت مختلفة في تفسيراتها وهذا يعكس وجهات نظر المفكرين وكذلك الباحثين وبذلك فان المقاربات النظرية والنماذج والدراسات تعتبر مهمة جدا في تقريب وتوضيح الرؤى للموضوع المدروس .

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية

للدراة الميدانية

تمهيد

1. تقديم عام لميدان الدراسة

1.1. مقر ميدان الدراسة

2.1. الهيكل التنظيمي للبلدية

2. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.2. مجالات الدراسة

2.2. مجتمع البحث وعينة الدراسة

3.2. المنهج المستخدم في الدراسة

4.2. الأدوات المستخدمة في الدراسة

5.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

3. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1.3. عرض وتحليل معطيات الدراسة

2.3. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى

3.3. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

4. الاستنتاج العام

5. خلاصة

تمهيد :

بعد إتمامنا للجانب النظري لدراستنا سنحاول في هذا الفصل ان نخرج الى الشق الميداني الذي يعتبر حلقة الوصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري وما سيتم عرضه في الجانب الميداني، حيث يتم تخصيص الفصل الحالي للتعرف مجموعة محاور تتلخص فيما يلي:

المحور الأول: يتضمن مكان الدراسة وزمانها، وكذلك المجال البشري

المحور الثاني: يجعل الدراسة اكثر وضوحا وواقعية من حيث معرفة المنهج المستعمل في الدراسة، ومجموعة الأدوات العلمية والمنهجية المعتمدة كالملاحظة والاستمارة ، ومحاولة تطبيقها بكل موضوعية في جمع البيانات من الواقع لتحقيق الهدف الرئيسي

أما المحور الثالث فهو يركز على تحليل البيانات واختبار الفرضيات لينتهي بالنتائج العامة والخاتمة.

1. تقديم عام لميدان الدراسة

1.1. تعريف بلدية عين معبد : تقع بلدية عين معبد المنبثقة عن التقسيم الإداري 1985 م بالناحية الشمالية لمقر ولاية الجلفة، على مستوى الطريق الوطني رقم 01 ، وتتربع على مساحة اجمالية تقدر 80 الف هكتار، وتبعد على مقر الولاية ب20 كم ، وتعتبر امتداد طبيعي لها، كونها أقرب بلدية، وهي من أقدم البلديات في الولاية، حيث انجبت العلامة سي الشريف بن الاحرش، الذي دعم الأمير عبد القادر فأستخلفه في المنطقة من بعده.

- حدودها:

-شمال احاسي بحبح

- جنوبا: بلدية الجلفة

- شرقا بلدية سيدي بايزيد (دار الشيوخ)

- غربا بلدية الزعفران.

- عدد سكانها : بلغ تعداد سكانها نحو 22 الف نسمة خلال سنة 2023

- مناخها: مناخ قاري حار صيفا، شديد البرودة شتاء

-الطابع العام: تتميز البلدية بالفلاحة وتربية المواشي ، بالإضافة الى إمكانيات تاريخية وطبيعية والسياحية المتمثلة في الغابات، وحديقة الحيوانات ومياهها المعدنية وثرواتها الطائلة من الملح الموجود بمنطقة حجر الملح، كما تتكون بلدية عين معبد من اربع تجمعات سكانية وهي :

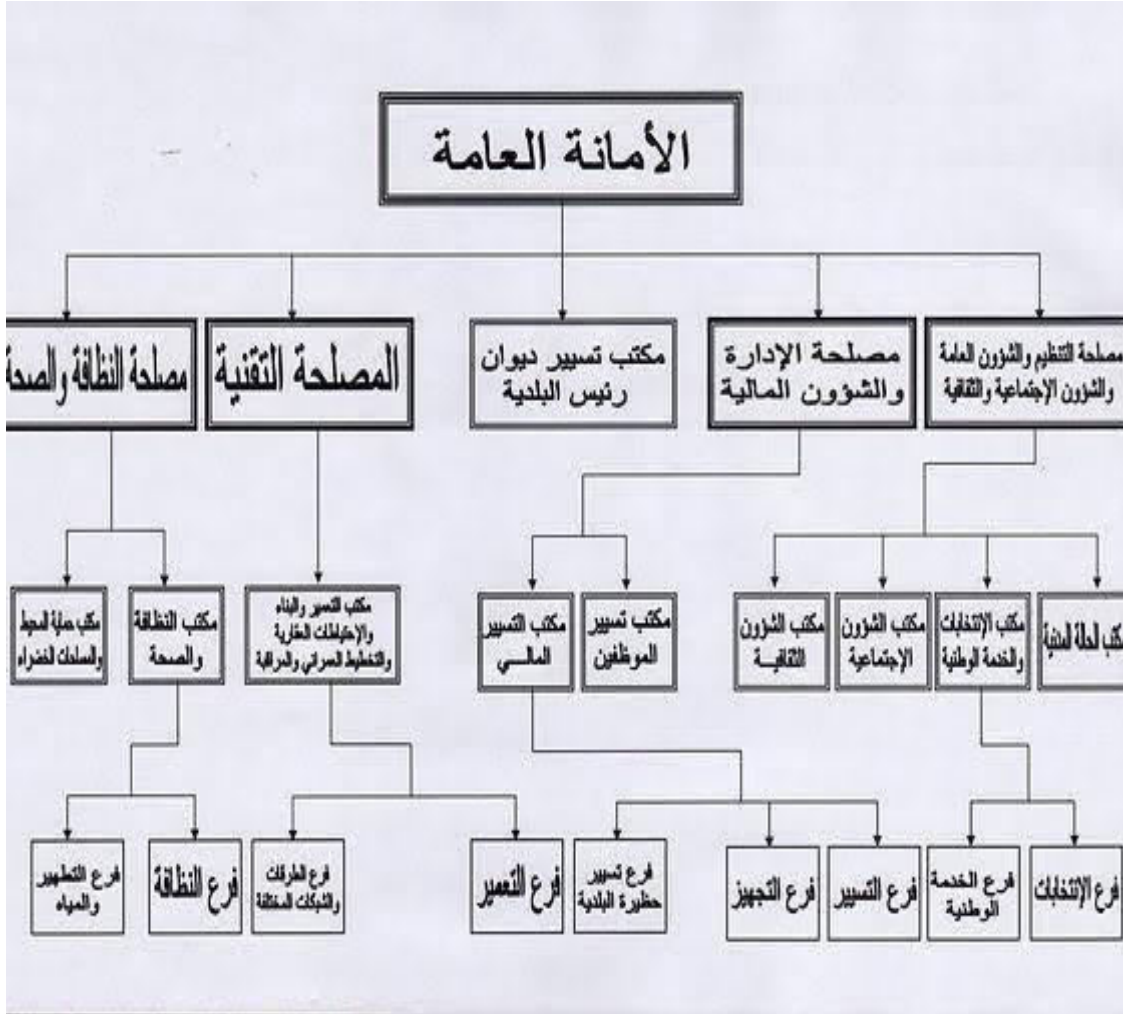
- قرية الجبالية

- قرية حجر الملح

- قرية فرطاسة

- منطقة بحرارة.

2.1. الهيكل التنظيمي للبلدية



2. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.2. مجالات الدراسة

أ- المجال الجغرافي: تأسس مقر بلدية عين معبد ضمن القسم الإداري 1985م في حقة الحزب الواحد، يقع مقر بلدية عين معبد وس المدينة، يحدها من الشمال قاعة علاج متعددة الخدمات وجنوبا مكتبة المطالعة العمومية للبلدية وشرقا متوسطة زيتوني أحمد، وغربا ثانوية الشيخ عبد الحميد ابن باديس.

ب- المجال البشري: ونعني به مجتمع البحث والذي يتكون من الموظفين الدائمين والمؤقتين بمقر بلدية عين معبد ولاية الجلفة، حيث يبلغ العدد الإجمالي من العاملين حسب مكتب المستخدمين والاحصائيات لسنة 2024 حوالي 340 عامل موزعين في مختلف المستويات المهنية ، منهم 47 عامل رسمي و293 عامل غير رسمي ، ويقدر الإجمالي للذكور بـ285 عامل بنسبة قدرت بـ84% والعدد الكلي للإناث 55 عاملة بالنسبة قدرت بـ16% وتم اختيار عينة طبيعية عشوائية من عينة الدراسة بلغت 52 إستمارة شملت 52 مبحوثا، أي بنسبة قدرت بـ 30% من العينة المبحوثة حيث كان عدد الذكور و32 بنسبة 62% أما عدد الإناث 20 أنثى بنسبة 38% من العينة المبحوثة والجدول التالي يوضح المعطيات المذكوره أعلاه:

المجموع	أنثى		ذكر		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
340	%16	55	%84	285	مجتمع الدراسة
47	%3	11	%11	36	عينة الدراسة (العمال الرسميين)
293	%13	44	%73	249	عينة الدراسة (العمال غير الرسميين)
52	%38	20	%52	32	العينة المبحوثة (رسميين / غير رسميين)

ج- المجال الزمني: ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقت في إجراء الدراسة الميدانية ببلدية عين معبد ، حيث استغرقت إجراءات هذه الدراسة قرابة شهر كات بفترات زمنية متقطعة وقد تمت عبر مراحل:

الفترة الأولى: حيث تم من خلالها الاتصال بالأمين العام لبلدية عين معبد لطلب الموافقة على إجراءات الدراسة الميدانية ، ومنه تمت الموافقة على طلبنا وحدد ذلك يوم 10 ماي 2024م كبداية التربص.

الفترة الثانية : حيث تم من خلال القيام بزيارة استكشافية لمعرفة الهيكل التنظيمي للبلدية وعدد العمال والمكاتب وبالمصالح التي تحتوي عليها ، ثم جمع البيانات للعدد الإجمالي للموظفين وطبيعة نشاط البلدية .

الفترة الثالثة: في هذه الفترة حاولنا اعداد أدوات جمع البيانات مع التركيز على الإستمارة كأداة رئيسية لهذه الدراسة واستمر هذا الاعداد حوالي نصف شهر من 15 ماي الى 1 جوان 2024، حيث أول مرة قمنا باعداد استمارة عادية تجريبية ثم توزيعها على خمس موظفين بالإضافة الى التعرف على الإداريين والموظفين الذين سيتم اجراء الدراسة معهم ، ثم تم التوجه مرة أخرى بعد تعديل الاستمارة الى مؤسسة بلدية عين معبد وفيه بدأت الدراسة بمقابلات مع مختلف الفئات المهنية ثم توريد الاستبيان على العاملين بالمؤسسة وقدر عدد الاستمارات المقدمة ب52 استمارة ومن ثم تم فريغ محتواها وتحليل النتائج المتحصل عليها بالطرق الإحصائية.

2.2. مجتمع البحث وعينة الدراسة

أ- مجتمع البحث: هو جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث ، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة، وقدر مجتمع دراستنا بما يعادل قرابة 340 عامل او مبحوث .

ب- عينة الدراسة: هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص موضوع البحث فكلما تم اختيار العينة بشكل سليم كانت ممثلة للمجتمع الاصيل تمثيل علميا وبالتالي يمكن تعميم نتائجها على الدراسة.¹

وقد اعتمد الباحث نوع العينة الطبقية العشوائية " ، ويستخدم هذا النوع من العينات في المجتمعات غير المتجانسة التي تتباين مفرداتها وفقا لدواعي معينة² حيث اخذنا 15% من المجتمع الكلي للدراسة فحصلنا على عينة مكونة من 52 مبحوث، واختير مفردات عينة

¹ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي ، دار الكتاب ، اليمن ، ط3، 2019، ص 105

² نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين راس جبل للنشر، الجزائر، 2014، ص 256

البحث من كل طبقة بطريقة عشوائية بنفس النسبة 15% من العمال الرسميين و15% من العمال غير الرسميين تم توزيع الاستبيان على مفردات في كل طبقة وتم استعادة 52 استبيان.

3.2. المنهج المستخدم في الدراسة

أي هو المنهج الذي اختاره الباحث لبحثه تكتسي دراسة المنهج أهمية كبيرة ، فمن كان موضوع البحث ، فان قيمة الناتج توقف على قيمة المناهج المستخدمة.

يعرفه محمد بدوي بأنه مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهذه الوصول الى الحقيقة العلمية أو أنه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على تسيير العقل وتحدد عملياته كون اختيار الباحث بمنهج الدراسة³، لا يكون عشوائيا بل طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه ذلك قصد بلوغ الأهداف التي يسعى الى تحقيقها هذا مما دفعنا الى اختيار :

- المنهج الوصفي التحليلي: ويعد من أكثر المناهج استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية لما يتميز به من خصوصيات تتلاءم مع طبيعة الظاهرة الاجتماعية.

ومن هذا المنطلق يسعى هذا الأسلوب الى التحليل والتفسير ويعرف بأنه جمع اوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع ، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند كثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعداه الى تحديد العلاقة ومقارنه او محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة ويمكن تعريفه بأنه طريقة من طرق التحليل⁴ والتفسير بشكل علمي منظم ، من اجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية او مشكلة البحث وتحليلها وتحديد نطاق ومجال المسح وفحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة وتفسير النتائج وأخيرا الوصول الى الاستنتاجات واستخدامها للأغراض المحلية او القومية.⁵

³ عمار بوحوش، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2017، ص 13

⁴ نادية سعيد عيشور ، مرجع سابق، ص 216

⁵ محمد سرحان علي المحمودي ، مرجع نفسه، ص 104

4.2. الأدوات المستخدمة في الدراسة

تعتبر أدوات جمع البيانات والوسائل الأساسية في عملية البحث حيث يتم من خلالها الحصول على الحقائق التي يسعى الباحث في الوصول إليها وعلى هذا الأساس فالأدوات المستخدمة في الدراسة هي:

أ- الأدوات النظرية: وتتمثل في الجانب العلمي التي يغطي أبعاد الدراسة من خلال الرجوع الى المصادر لاولية والثانوية المتمثلة في المراجع العلمية كالكتب والمجلات والمقالات والرسائل واطروحات الدكتوراه.

ب- الأدوات التطبيقية: وتتمثل في تصميم أدوات بحث لجمع البيانات ومن أبرز تلك الأدوات هي:

- الملاحظة: ان الملاحظة من اهم الوسائل التي يستعملها الباحث الاجتماعي في جمع المعلومات والحقائق من الميدان حيث عرفت على انها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما...

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة التي ساعدتنا كأداة بحث في ملاحظة البيئة الداخلية والإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التي يعمل بها العمال وكذا الأعباء اليومية التي يرون بها واستلام مكان العمل بالحركة أوقات العمل.⁶

- المقابلة: تعتبر المقابلة من اهم أدوات جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحوث الاجتماعية والتطبيقية، وذلك لأنها تمكن من الحصول على المعلومات مباشرة من الافراد وتعرف المقابلة بأنها محادثة او حوار موجه بين الباحث من جهة شخص او اشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الحصول على معلومات تعكس الحقائق او مواقف محددة يحتاج الباحث الى الوصول إليها.

وقد ساعدتنا المقابلة في الحصول على معلومات مختلفة من طرف العمال في المؤسسة بطرحنا سؤال عام حول مشكلة البحث حيث كانت اول مقابلة مع الأمانة العامة ورئيس

⁶ نادية سعيد عيشور، مرجع نفسه، ص 282.

المصلحة وكان الهدف منها جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن ميدان الدراسة من أجل تعريفه والحصول على بعض الوثائق كالهيكلة التنظيمية ، أما المقابلة الثانية كانت مع بعض العمال في مقر البلدية وطرح موضوع الدراسة من أجل التعرف على ردود أفعالهم.

- الاستبيان : تعد استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية عندما يدفع الباحث الى بذل الجهد من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي الى تحقيق أهداف دراسته ، وتعرف على انها مجموعة من الأسئلة المترتبة حول موضوع الدراسة ويتم وضعها في استمارة وترسل الى الأشخاص المعنيين بالدراسة او يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على اجابة للأسئلة الواردة فيها ولقد تم تقسيم الاستمارة الى 03 محاور كل محور يحتوي على عدة أسئلة :

- المحور الأول: يضم مايلي البيانات الشخصية للمبحوثين والمتمثلة في الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ويكون من 5 أسئلة (1-5)

المحور الثاني: يضم أسئلة الفرضية الأولى التي تكون من 15 سؤال متمثل في: يؤثر عبء العمل على الأداء الوظيفي (جهد العمل -حجم المهام - التعب) والفرضية الثانية تمثلت في تؤثر البيئة الداخلية للعمل على الأداء الوظيفي (الضوضاء ، الحرارة، الإضاءة ..)

- المحور الثالث: فيضم بعد الأداء الوظيفي (القدرة ، تحقيق الاهداف في المؤسسة، الالتزام باوقات الدوام الرسمية).

5.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تعتبر الأساليب الإحصائية في البحث العلمي من الأدوات الأساسية التي تستخدم في الكثير من الأبحاث العلمية، حيث يعتمد عليها الباحث بهدف قراءة وتحليل المعلومات

والبيانات التي جمعها في موضوع دراسته وذلك بهدف الوصول الى النتائج والحلول المنطقية الدقيقة.

وقد تم تحليل بيانات دراستنا باستخدام برنامج الجزم الإحصائية SPSS، وقد تم ذلك باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبيان التي وزعت ومن هذه الأساليب نذكر:

- التكرار : لمعرفة تكرار كل بند من بنود الاستمارة.
- النسبة المئوية: لمعرفة نسبة كل بند من بنود الاستمارة .
- الدوائر النسبية: لتوضيح البيانات المحللة في الجداول وفق برنامج Excel

الفصل السادس:

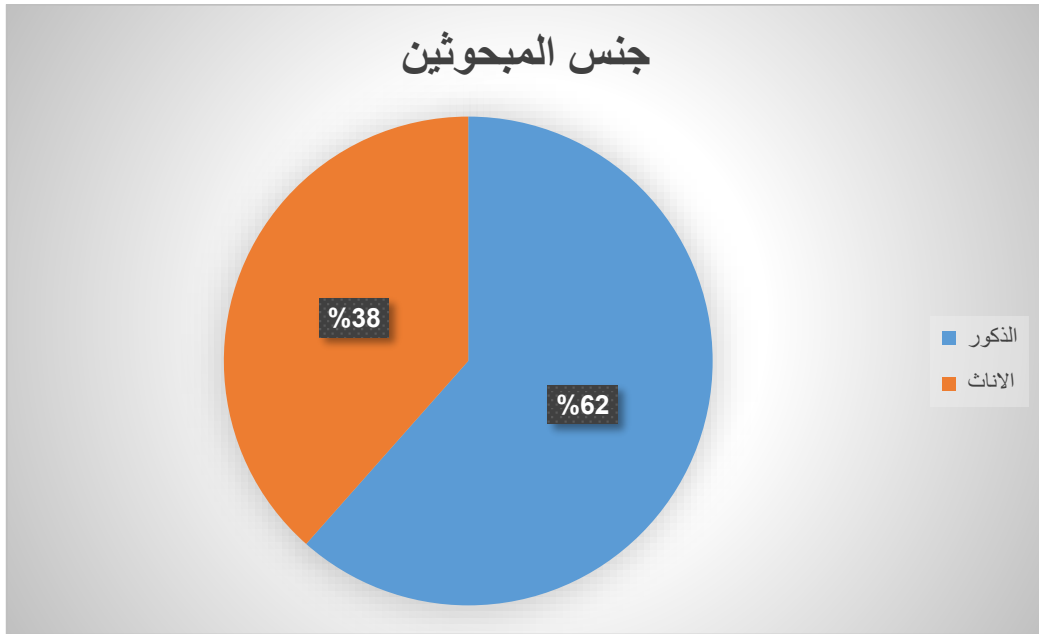
عرض ومناقشة

نتائج الدراسة

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 يمثل جنس المبحوثين

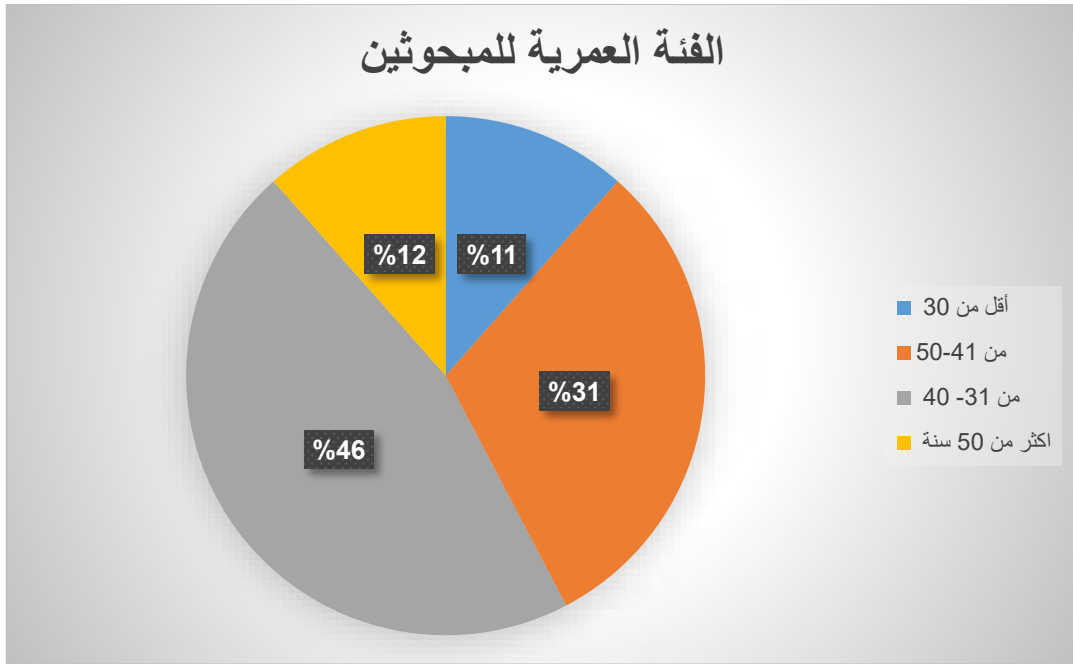
الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	32	%62
الاناث	20	%38
المجموع	52	100



من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن أغلب العمال في بلدية عين معبد هم من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم %62 ، بينما بلغت نسبة الاناث %38، وذلك راجع الى كون ان بلدية عين معبد بطبيعتها منطقة محافظة، وسكانها يرون ان عمل المرأة غير مقبول.

الجدول رقم 02 يمثل سن المبحوثين

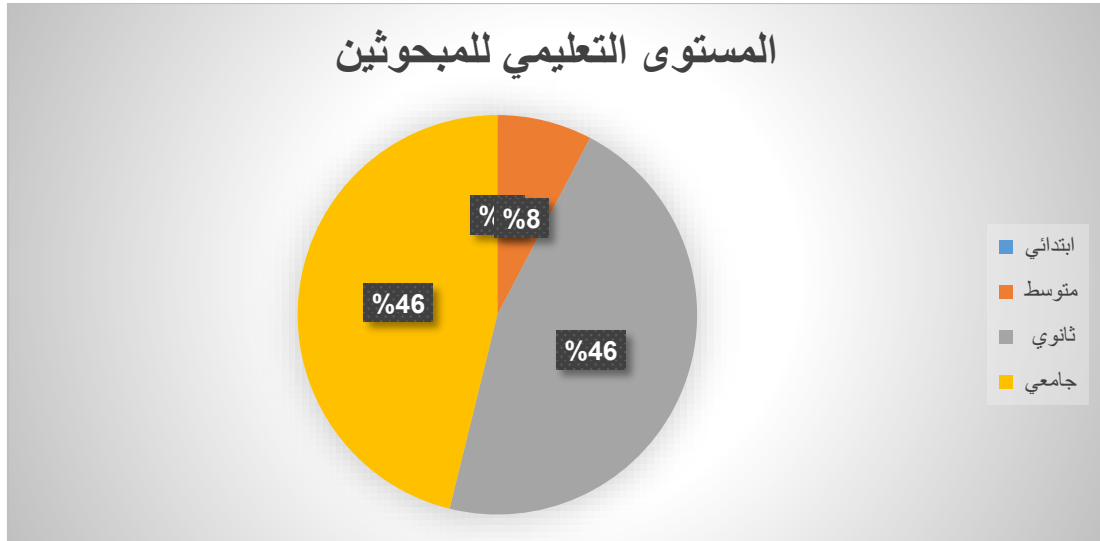
الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30	06	%11
من 50-41	16	%31
من 40 - 31	24	46%
اكثر من 50 سنة	06	12%
المجموع	52	100



توضح النسب الإحصائية في الجدول رقم 02 أن الموظفين الذين يندرجون في الفئة العمرية من (31 الى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ46%، وهي فئة متوسطة السن كما أنها صاحبة تجربة ، ثم تليها الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة)، حيث قدرت بـ31%، ثم نجد الفئة العمرية أكثر من 50 سنة والتي تقدر نسبتها بـ12% ، وهي فئة ذات خبرة كبيرة وأخيرا الفئة الشبانية أقل من 30 سنة والتي قدرت نسبتهم بـ11% وهي فئة ذات خبرة قصيرة.

الجدول رقم 03 يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	ابتدائي
%8	4	متوسط
%46	24	ثانوي
%46	24	جامعي
100	52	المجموع

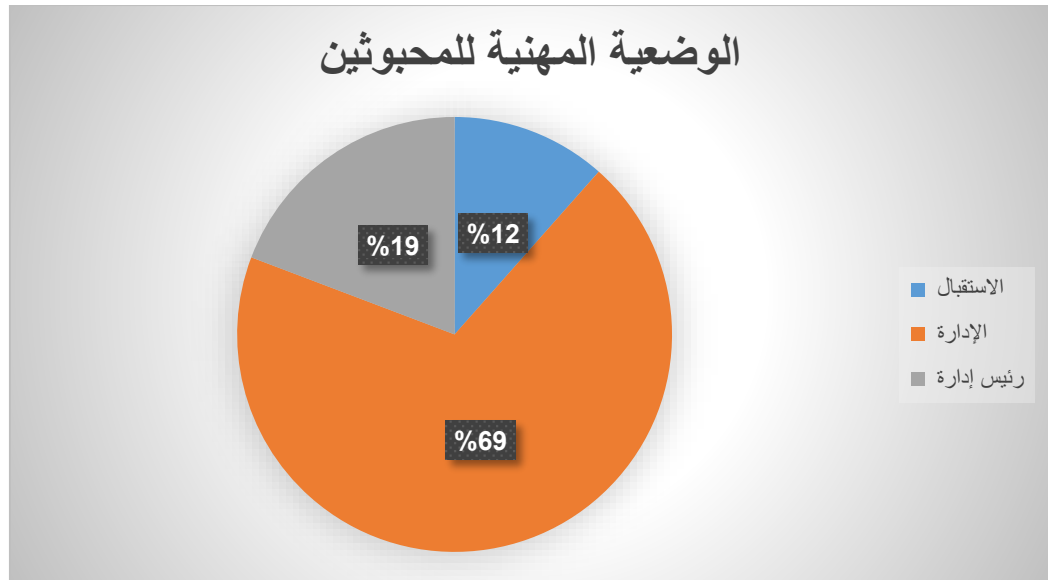


تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 03 أن المستوى التعليمي الجامعي والثانوي يمثلان النسب الأكبر المقدر بـ 46%، هم أغلبيتهم عمال الإدارة، ثم يليها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 8%، ثم يليها المستوى الابتدائي بنسبة 0%.

وعليه نستنتج أن أغلبية العمال لديهم القدرة على القراءة والكتابة، فنجد العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي يشغلون مناصب إدارية تتطلب منهم مؤهلات علمية عالية وقدرات ذهنية.

الجدول رقم 04 يمثل الوضعية المهنية للمبحوثين

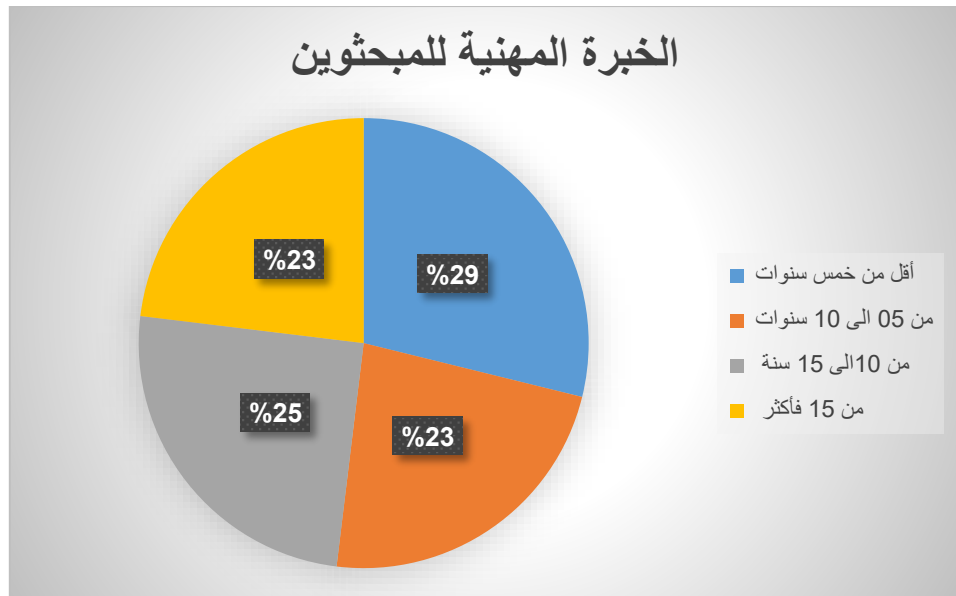
الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
الاستقبال	06	12%
الإدارة	36	69%
رئيس إدارة	10	19%
المجموع	52	100



من خلال الجدول رقم 04 وبالنظر الى التكرارات افراد العينة البالغ عددها 52 فرد، نلاحظ ان فئة من العمال الذين يشغلون منصب اداري فقط بلغت 69% وهي النسبة الأكبر ، أما من يشغلون منصب رئيس مصلحة فقد بلغ عدد عشرة افراد بنسبة قدرت بـ 19%، لتليها فئة من يشغلون منصب الاستقبال عددهم ستة أفراد ، بنسبة قدرت بـ 12%.

الجدول رقم 05 يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
29%	15	أقل من خمس سنوات
23%	12	من 05 الى 10 سنوات
25%	13	من 10 الى 15 سنة
23%	12	من 15 فأكثر
100	52	المجموع



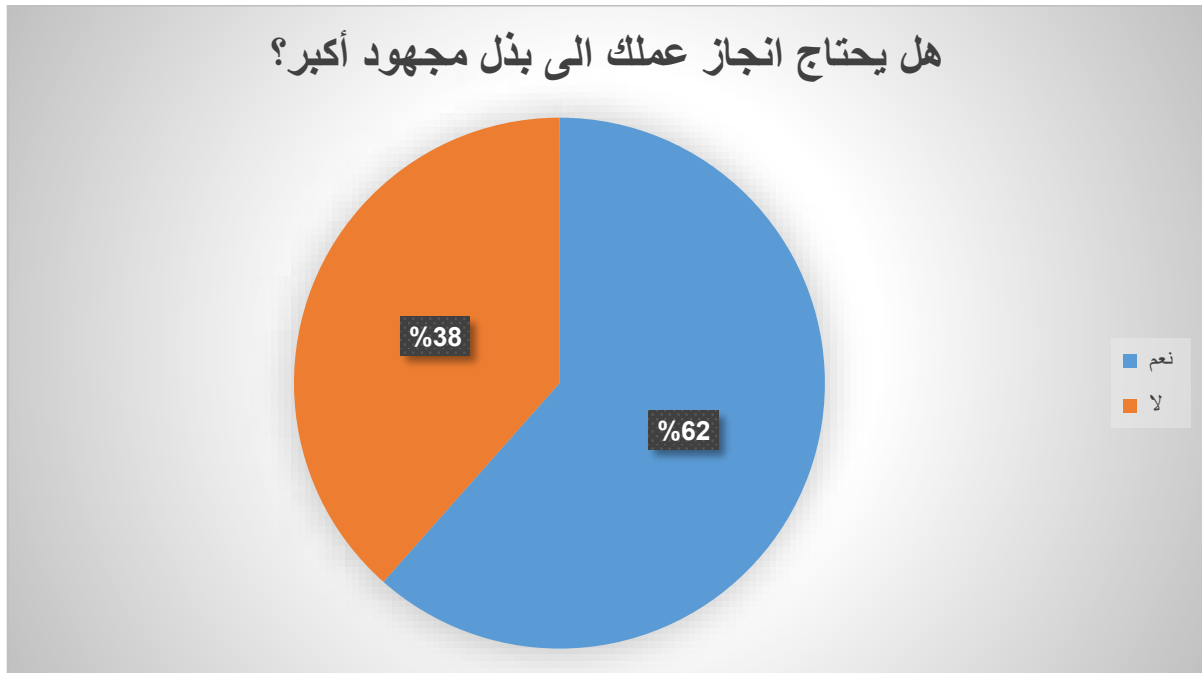
من خلال الجدول رقم 05 وبالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم اجمالاً 52 فرداً، نلاحظ ان 15 فرد لديهم خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة قدرت 29%، وهي أكبر نسبة ، تليها الفئة الثانية بنسبة 25%، وهي فئة من 10 الى 15 سنة خبرة ، وتليها فئة 05 الى 10 سنوات بنسبة قدرت بـ 23%، ثم فئة من 15 فأكثر بنسبة 23%، ومنه فان اغلبية افراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم أقل من خمسة سنوات وهذا للدلالة على أن المؤسسة تسعى الى تجديد طاقات بشرية لاكتساب رصيد معرفي أكبر.

المحور الثاني : ضغوط العمل

البعد الأول : عبء العمل

الجدول رقم 06 يمثل إجابات المبحوثين حول " هل يحتاج إنجاز عملك الى بذل مجهود أكبر؟"

النسبة	التكرار	هل يحتاج إنجاز عملك الى بذل مجهود أكبر؟
%62	32	نعم
%38	20	لا
%100	52	المجموع

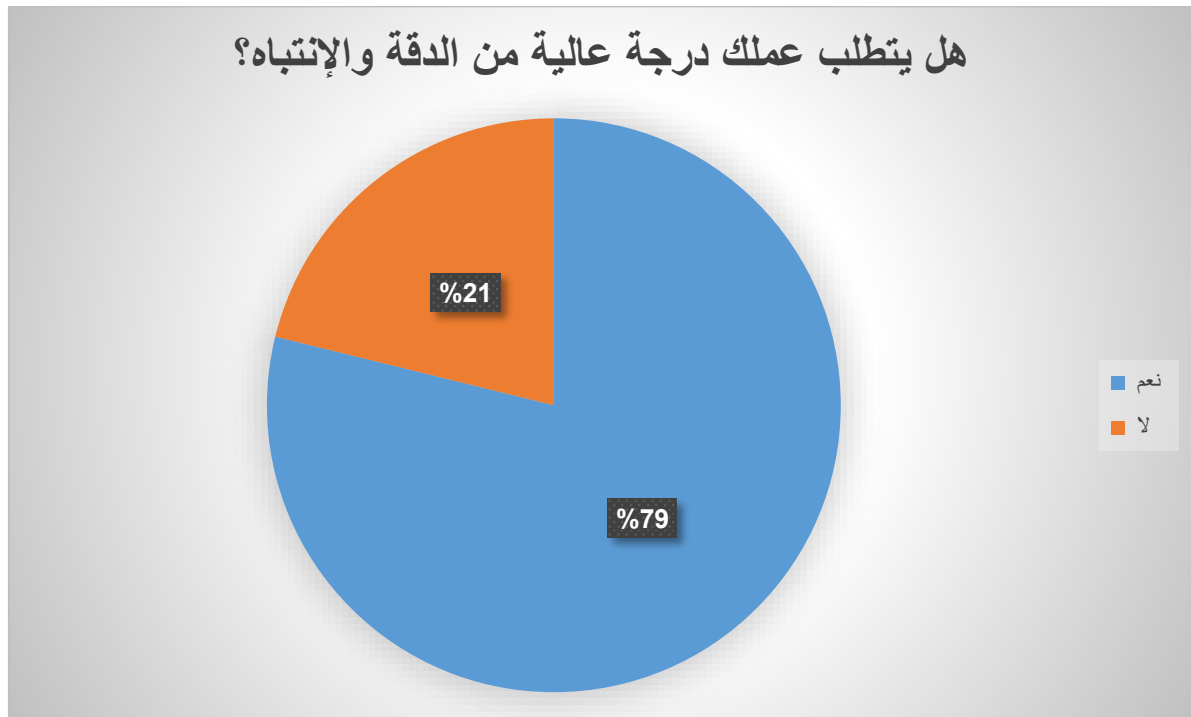


من خلال الإحصاءات الموجودة في الجدول رقم 06 نلاحظ أن أكبر نسبة بلغت 62% من الذين يحتاجون الى بذل مجهود أكبر في عملهم، حيث يعانون من صعوبات أداء المهام الموكلة إليهم والتي تتطلب الدقة والتركيز في العمل، وهذا ما يولد لديهم إستعداد لمضاعفة المجهودات وبذل جهد أكبر وتحقيق أهداف المنظمة والتقدم المهني، في حين بلغت ما نسبته

38% من العمال أجابوا بأن انجاز عملهم لا يتطلب بذل جهد أكبر ، وذلك لسهولة المهام التي يقومون بها.

الجدول رقم 07 يمثل إجابات المبحوثين حول "هل يتطلب عمالك درجة عالية من الدقة والانتباه؟"

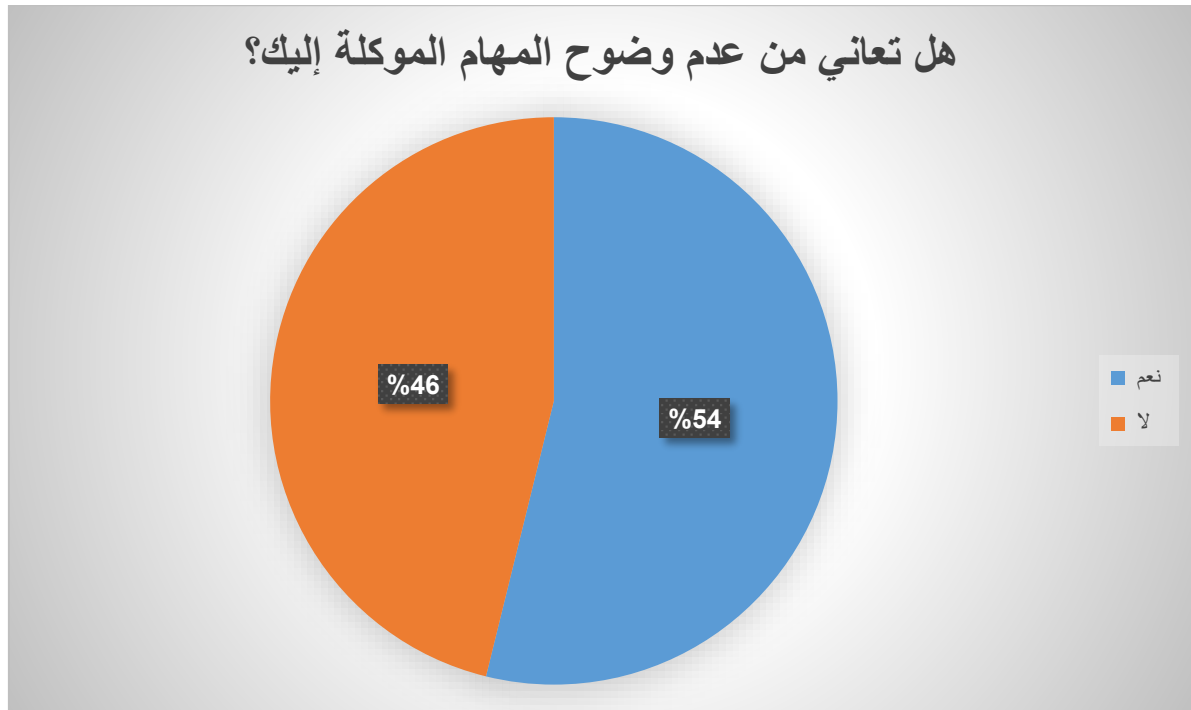
هل يتطلب عمالك درجة عالية من الدقة والانتباه؟	التكرار	النسبة
نعم	41	79%
لا	11	21%
المجموع	52	100%



من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن الغالبية من العمال أكدوا على أن أداء مهامهم يتطلب درجة عالية من الدقة والانتباه، حيث قدر ما نسبته 79% وذلك لوجود مهام تتطلب الدقة والانتباه لكسب رضا الشعب، وكذلك لتجنب الوقوع في المشاكل، بينما وقعت نسبة 21% من العمال الذين لا يتطلب عملهم درجة عالية من الدقة والانتباه.

الجدول رقم 08 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك؟

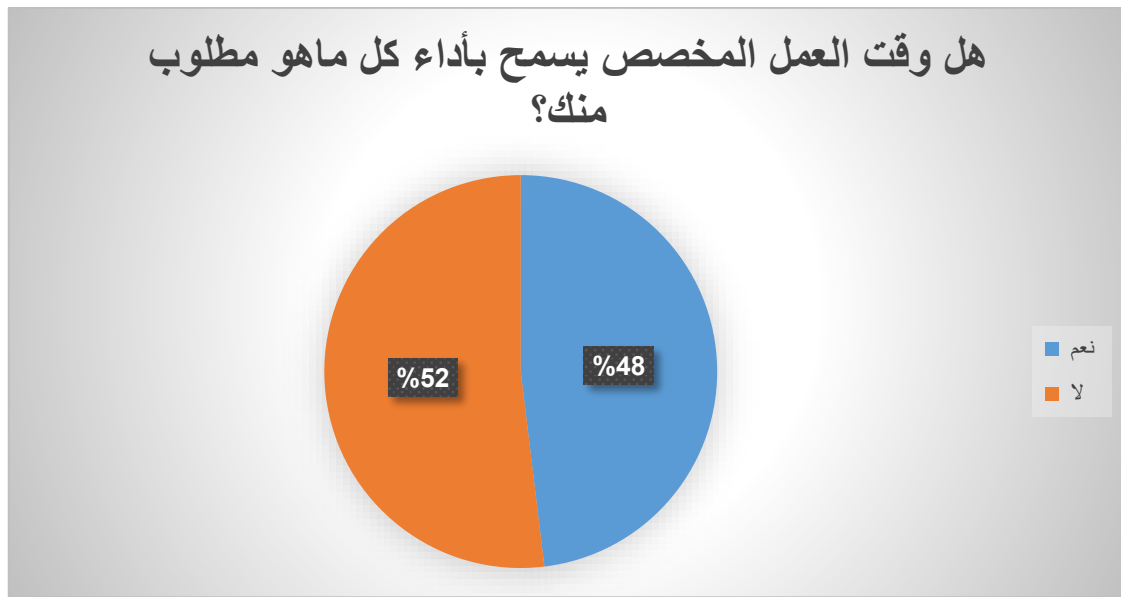
هل تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك؟	التكرار	النسبة
نعم	28	54%
لا	24	46%
المجموع	52	100%



يتضح لنا من الجدول رقم 08 أن نسبة 54% تذهب الى العمال الذين يعانون من عدم وضوح المهام الموكلة اليهم ، وذلك راجع لجهلهم بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها، بينما ما نسبته 46% من العمال لا يعانون من عدم وضوح المهام الموكلة اليهم واغلبيتهم يعملون من المناصب الإدارية ، فهم مدركون بما يفعلونه وما يتطلبه منصبهم من مهام.

الجدول رقم 09 يمثل إجابات المبحوثين حول هل وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك ؟

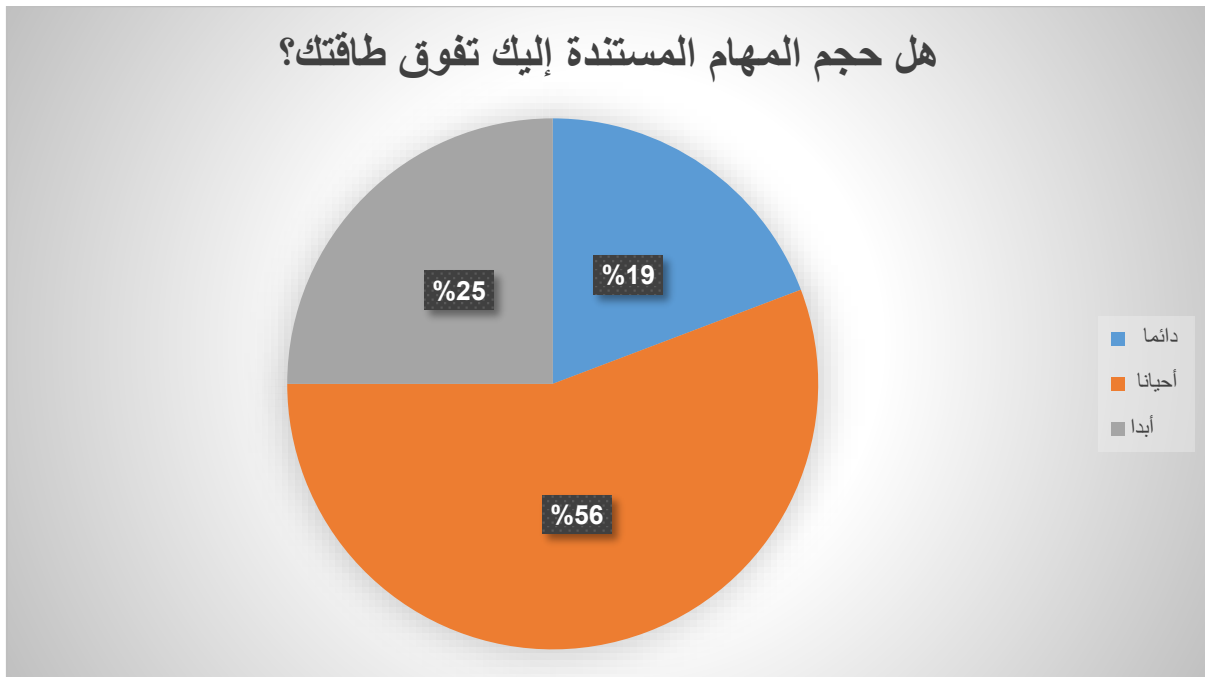
هل وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك ؟		التكرارات		النسب المئوية		
لا	27	توتر الأعصاب	10	%52	توتر الأعصاب	
		قلة الانتباه	14			قلة الانتباه
		الفشل	3			الفشل
نعم	25	%48				
المجموع	52	%100				



يتضح من المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم 09 ، أن اغليته العمال اجابوا بان الوقت المخصص لايسمح بأداء كل ما هو مطلوب منهم، بحيث بلغت نسبتهم % 52 وبالتالي فإن عدم كفاية الوقت سيؤثر عليهم سلبا، ويؤدي ذلك بالبعض الى قلة الانتباه بنسبة %52، ويليهما شعور البعض بتوتر الاعصاب بنسبة %37 ، في حين نجد ما نسبته %11 يشعرون بالفشل، بينما أجابوا بأن الوقت المخصص يسمح لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم بنسبة قدرت % 48

الجدول رقم 10 يمثل إجابات المبحوثين حول هل حجم المهام المسندة إليك تفوق طاقتك ؟

النسب المئوية		التكرارات		هل حجم المهام المسندة إليك تفوق طاقتك ؟
40%	الشعور بالقلق	4	الشعور بالقلق	دائما
40%	ارتكاب الأخطاء	4	ارتكاب الأخطاء	
10%	الإرهاق	1	الإرهاق	
10%	معا	1	معا	
56%		29		أحيانا
25%		13		أبدا
100%		52		المجموع



يوضح الجدول رقم 10 أن أغلب العمال يرون حجم المهام المسندة تفوق طاقتهم أحيانا بنسبة بلغت 56%، وهذا راجع الى وجود مهام متعددة ، ثم تليها نسبة 25% من العمال الذين يرون بأن حجم المهام المسندة اليهم لا تفوق طاقتهم ابدا ، ثم تليها نسبة 19% من

العمال الذين يرون بأن حجم المهام تفوق طاقتهم دائماً، وذلك يعود الى الصعوبة في أداء المهام والتي تؤدي بالبعض الى الشعور بالقلق بنسبة 40%، وكذلك تؤدي بالبعض الآخر للوقوع في الأخطاء بنسبة 40%، بينما الآخرون يشعرون بالارهاق بنسبة بلغت 10 %، ونلاحظ ان قلة قليلة من العمال أيضا يشعرون بالقلق والارهاق وكذا يرتكبون الأخطاء معا وقد بلغت نسبتهم 10%.

الجدول رقم 11 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تكلف بمهام خارج نطاق عملك ؟

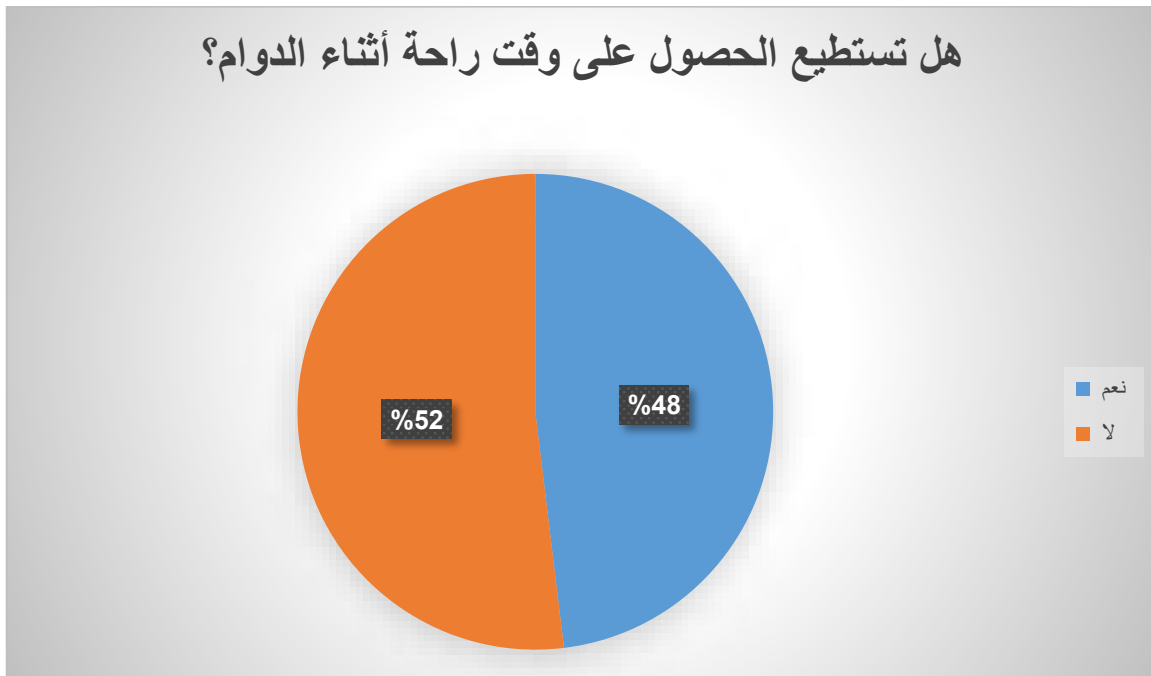
هل تكلف بمهام خارج نطاق عملك ؟	التكرار	النسبة
نعم	20	38%
لا	32	62%
المجموع	52	100%



من خلال البيانات الإحصائية المذكورة في الجدول رقم 11 ان معظم العمال لا يكلفون بمهام خارج نطاق عملهم بنسبة بلغت 62%، أما الذين يكلفون بمهام خارج نطاق عملهم بلغت نسبتهم 38 %، وذلك بسبب تراكم مهام المؤسسة.

الجدول رقم 12 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام؟

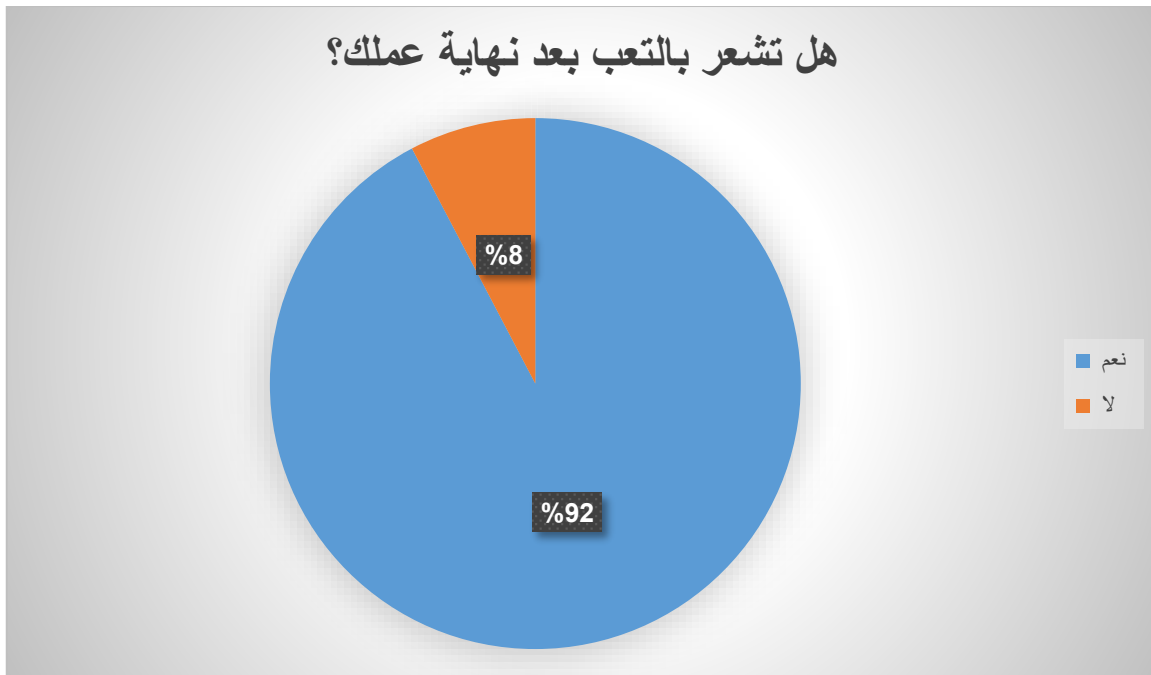
هل تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام؟	التكرار	النسبة
نعم	25	%48
لا	27	%52
المجموع	52	%100



يوضح الجدول رقم 12 ومن خلال البيانات الإحصائية الواردة فيه ان نسبة العمال الذين لا يستطيعون الحصول على وقت راحة أثناء الدوام قدرت بـ 52%، وهذا ما يؤدي بالعامل الشعور بالجهد وضعف طاقته على أداء مهامه بشكل صحيح، اما الفئة الأخرى من أفراد العينة يستطيعون الحصول على وقت راحة أثناء الدوام قدرت نسبتهم بـ 48%، وهذا أمر جيد يعطي للعامل مزيد من الطاقة لبذل مجهود أكبر.

الجدول رقم 13 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تشعر بالتعب بعد نهاية عملك ؟

هل تشعر بالتعب بعد نهاية عملك ؟	التكرار	النسبة
نعم	48	%92
لا	4	%8
المجموع	52	%100

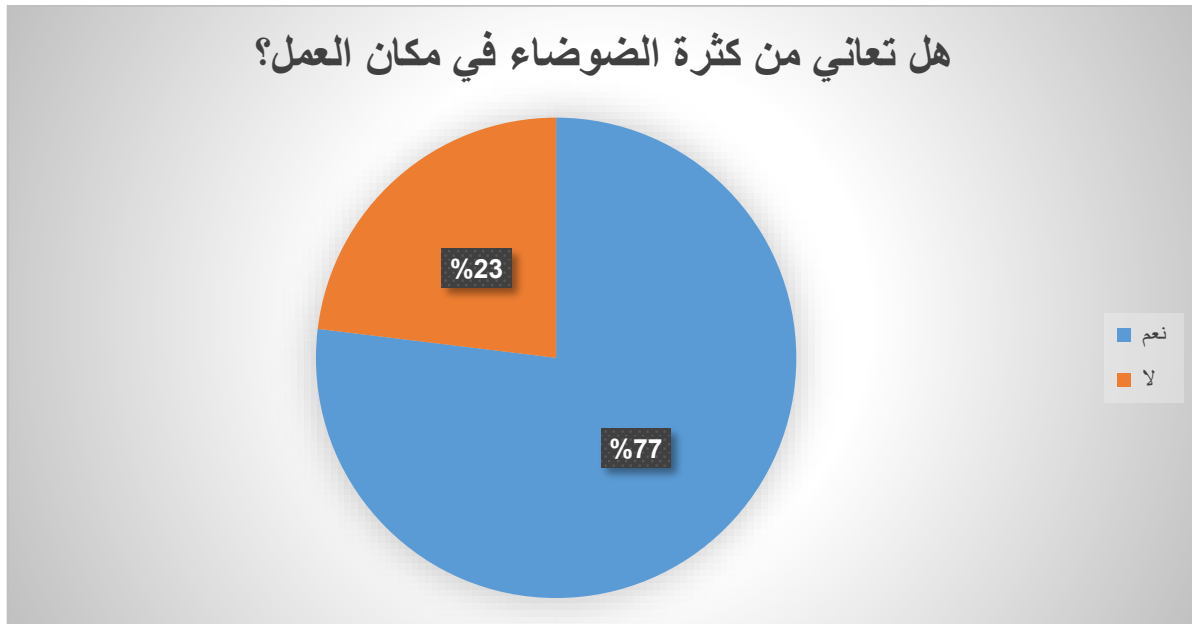


من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ ان معظم العمال يشعرون بالتعب بعد نهاية العمل بنسبة قدرت بـ %92، وهذا راجع الى كمية ونوعية الجهد المبذول وأداء المهام الملقاة على عاتق العاملين في مدة زمنية معينة وهذا ما يسمى بعبء العمل، أما العمال الذين لا يشعرون بالتعب بعد نهاية عملهم فقدت نسبتهم بـ %8 وهذا يؤكد على أن غالبية العمال في مقر بلدية عين معبد يشعرون بالتعب بعد نهاية الدوام.

البعد الثاني: بيئة العمل الداخلية

الجدول رقم 14 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل؟

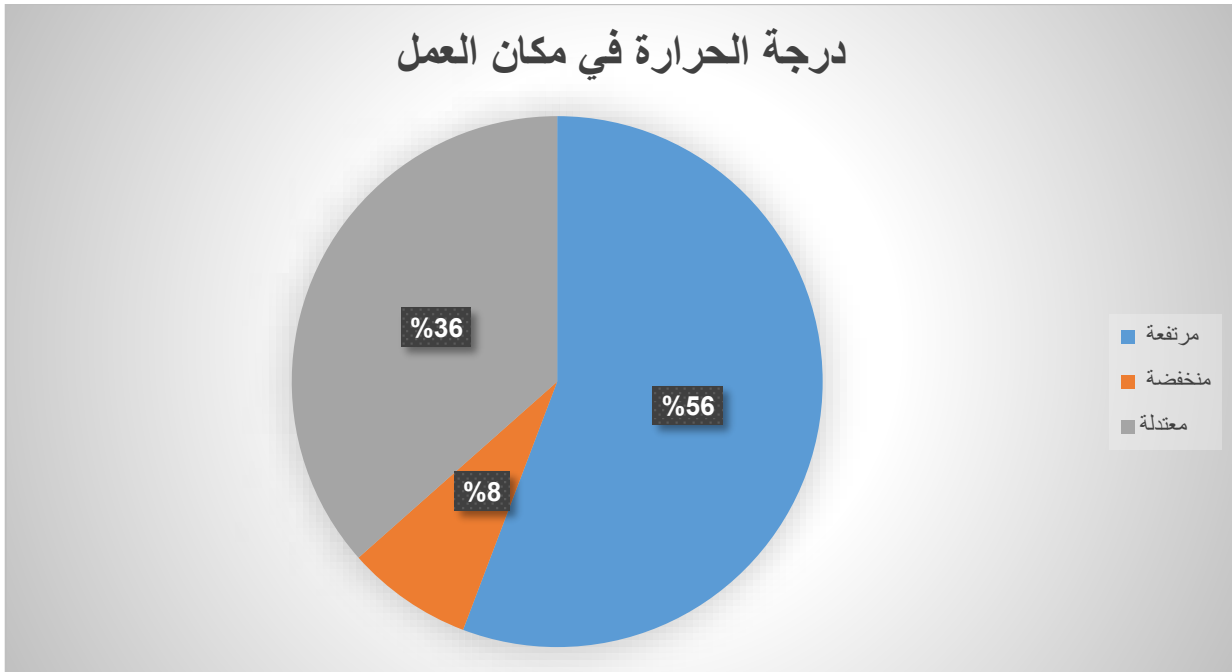
النسبة	التكرار	هل تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل؟
77%	40	نعم
23%	12	لا
100%	52	المجموع



من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 14 نلاحظ ان نسبة العمال الذين يعانون من كثرة الضوضاء في مكان العمل قدرت بـ 77%، وذلك لوجود مقر البلدية في وسط المدينة ووجود تجمعات سكانية حولها، وأيضا الأصوات المنبعثة من المحيط الخارجي للبلدية، حيث ان الارتفاع المستمر للضوضاء يشكل مصدر انزعاج للعاملين مما يؤدي الى غياب تركيزهم أثناء أدائهم للمهام، ثم تليها نسبة 23% من العمال لا يعانون من كثرة الضوضاء في مكان العمل وذلك لان الفئة الغالبة من العمال ليس لهم مكاتب خاصة بهم، بينما الفئة الثانية فتمثل الفئة الإدارية بحيث يملكون مكاتب خاصة بهم ولا يعانون من كثرة الضوضاء.

الجدول رقم 15 يمثل إجابات المبحوثين حول صف درجة الحرارة في مكان العمل؟

النسب المئوية		التكرارات		صف درجة الحرارة في مكان العمل؟
38%	التعب	11	التعب	مرتفعة
28%	الضيق	5	الضيق	
17%	الخمول	8	الخمول	
17%	معا	5	معا	
% 08		04		منخفضة
% 36		19		معتدلة
%100		52		المجموع



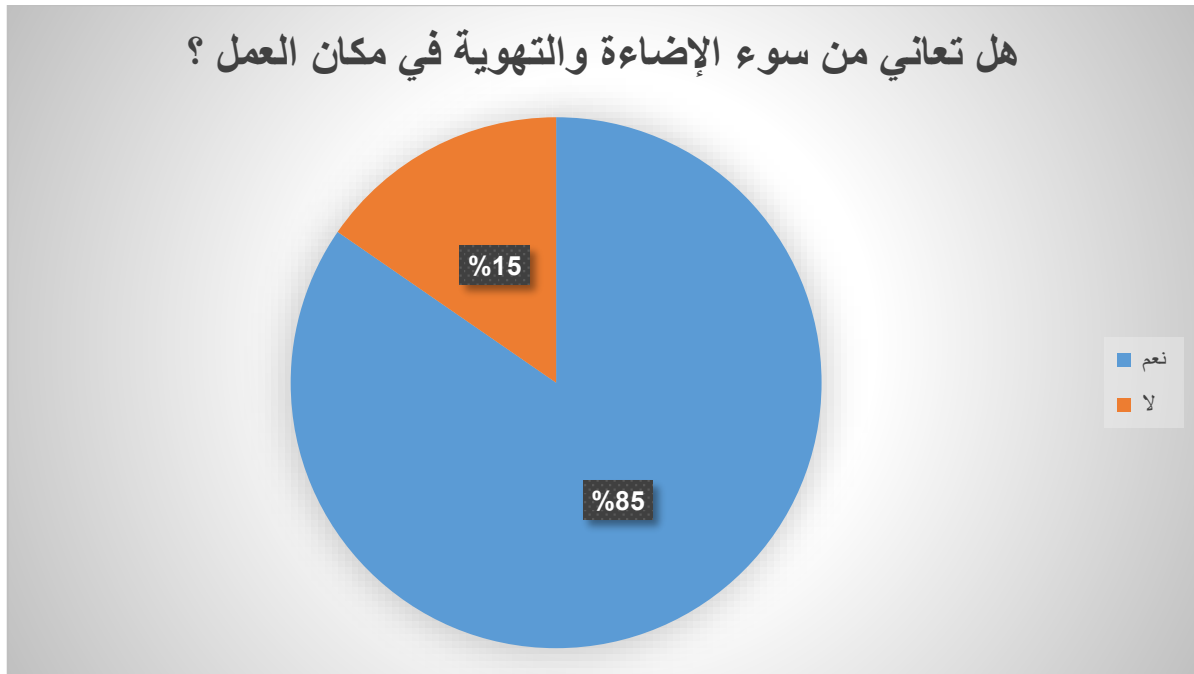
من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ ان اكثر العمال يرون أن درجة الحرارة مرتفعة بنسبة تقدر بـ56%، ويرجع السبب في ذلك الى كثرة العمال داخل مقر البلدية وتوافد المواطنين، حيث ان ارتفاع درجة الحرارة يشكل ضغطا على الموظفين وبالتالي يسبب لهم الشعور

بالتعب وقد بلغت نسبتهم 38% ، أما الذين يشعرون بالخمول بلغت نسبتهم 28%، أما الذين يشعرون بالضيق بلغت نسبتهم 17%، والباقون فيشعرون بالتعب والخمول والضيق معا وقد بلغت نسبتهم 17%.

- بالنسبة للعمال الذين يرون ان الحرارة معتدلة قدرت نسبتهم 36% وهذا أمر يساهم بشكل إيجابي في تحسين الخدمات ، وأما النسبة القليلة من العمال يرون ان درجة الحرارة تكون منخفضة قدرت بـ 8% ويعود السبب في ذلك أن هؤلاء العمال يعملون في مكاتب خاصة ذات مساحة واسعة.

الجدول رقم 16 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تعاني من سوء الإضاءة والتهوية في مكان العمل؟

هل تعاني من سوء الإضاءة والتهوية في مكان العمل؟	التكرار	النسبة
نعم	44	15%
لا	08	85%
المجموع	52	100%



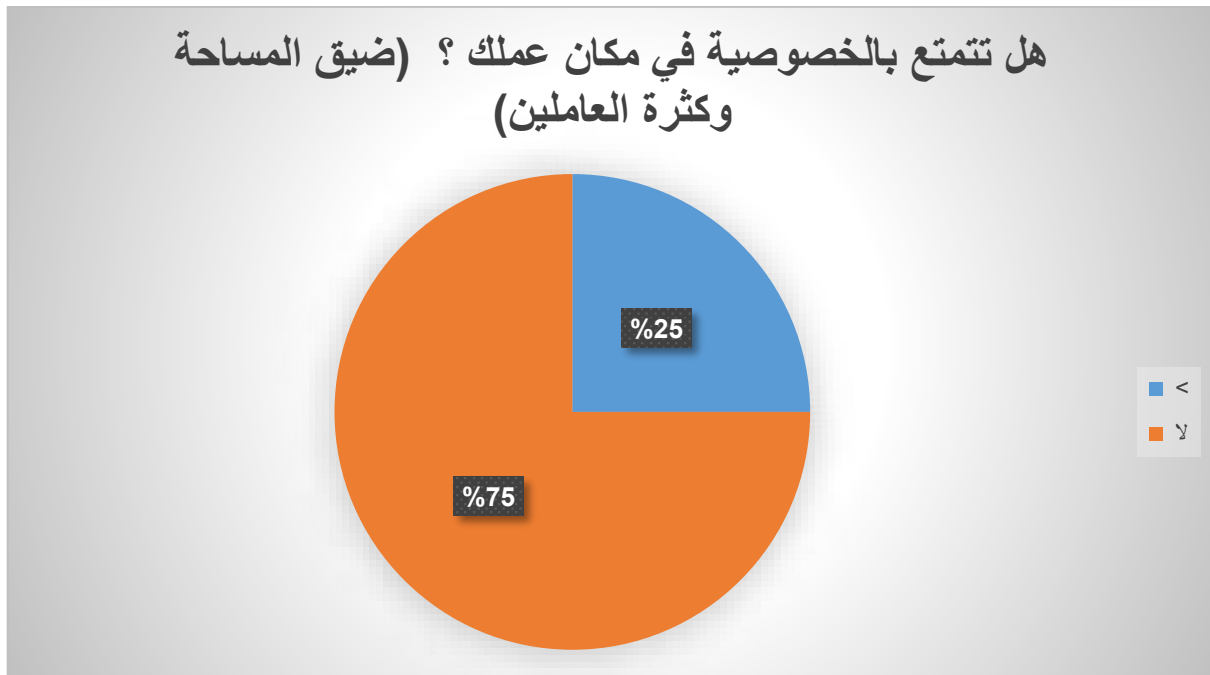
يوضح الجدول رقم 16 أن اغلب العمال يعانون من سوء الإضاءة والتهوية في مكان العمل بنسبة قدرت 85%، ولك لان الإضاءة غير ملائمة والتهوية غير كافية في مكان العمل، وعليه فالإضاءة غير الملائمة تؤثر على جود العمل وخاصة في الموافق التي تطلب الدقة والانتباه كما تؤدي الى صعوبة في الرؤية بوضوح وقد ساهم بالوقوع في الأخطاء ، وأيضا التهوية غير الكافية تؤثر في نفسية العمال وادائهم لمهامهم وذلك يعرف قدرة الجسم ويدوي بها الى الشعور بالنعاس والاختناق والاجهاد، في حين نجد ان نسبة العمال الذين لا يعانون

من سوء الإضاءة والتهوية في مكان العمل قدرت بـ15% ويمكن ارجاع ذلك الى طول مدة عملهم في المؤسسة الامر الذي جعلهم يتعودون على التهوية والاضاءة غير الكافية ، وعلى اثر ذلك نستنتج ان جودة التهوية والاضاءة تساعد العمال على الحيوية والنشاط وبذل الجهد على العمل الادراك والدقة في العمل ، أما سوء التهوية والاضاءة في مكان العمل فيعرض العمال الى فقدان التركيز والخمول والإرهاق اثناء العمل لان الهوة والاضاءة هي احد العوامل المساعدة والضرورية على تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 17 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تتمتع بالخصوصية في مكان عملك

(ضيق المساحة وكثرة العاملين) ؟

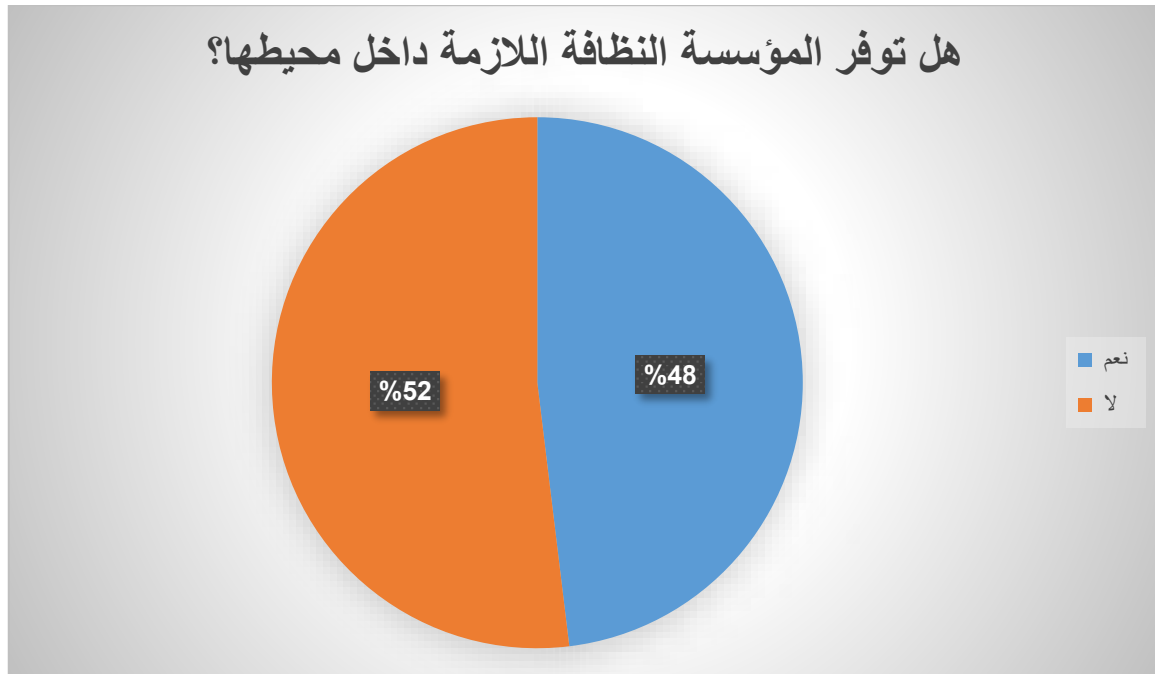
النسبة	التكرار	هل تتمتع بالخصوصية في مكان عملك (ضيق المساحة وكثرة العاملين) ؟
25%	13	نعم
75%	39	لا
100%	52	المجموع



توضح نسب المئوية الموجودة في الجدول رقم 17 ان العمال الذين لا يتمتعون بالخصوصية في مكان العمل وتقدر نسبتهم بـ75% وذلك راجع لضيق المساحة في مكان العمل وكثرة العمال ، اما العمال الذين يتمتعون بالخصوصية في مكان العمل بلغت نسبتهم 25% وذلك لكونهم رؤساء إدارة وبطبيعة الحال يتمتعون بالخصوصية وعليه نستنتج ان مساحات وعدد المكاتب لا تتناسب مع عدد الموظفين.

الجدول رقم 18 يمثل إجابات المبحوثين حول هل توفر المؤسسة النظافة اللازمة داخل محيطها؟

هل توفر المؤسسة النظافة اللازمة داخل محيطها؟	التكرار	النسبة
نعم	25	%48
لا	27	%52
المجموع	52	%100



من خلال الجدول أعلاه يبين معظم العمال ان المؤسسة لا توفر النظافة اللازمة داخل محيطها حيث قدرت نسبتهم بـ52%، وذلك بسبب كثرة تواجد الموظفين و افراد الشعب داخل مقر البلدية، وكذلك نتيجة تعرضها للتلوث الخارجي وتعرض مكاتب البلدية للغبار الخارجي، بسبب تواجد الأشغال العمومية حول البلدية، بينما بلغت نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر النظافة اللازمة داخل محيطها 48%.

نستنتج ان السياسة السليمة للنظافة في مكان العمل هي أفضل طريقة للحفاظ على أداء الموظفين في بيئة عمل نظيفة، بطبيعة الحال فان متطلبات النظافة المختلفة مطلوبة وضرورية في كل عمل.

الجدول رقم 19 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل؟

هل تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل؟	التكرار	النسبة
نعم	33	63%
لا	19	37%
المجموع	52	100%

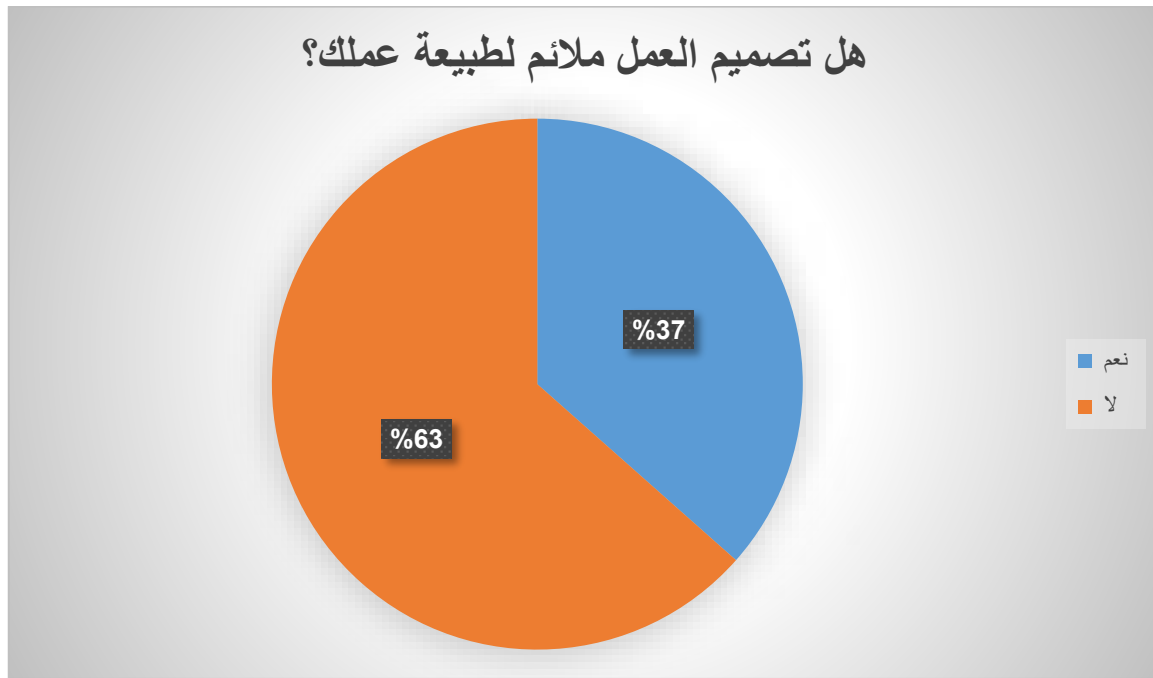


يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه ان غالبية العمال تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم في العمل والتي قدرت بنسبة 63%، وهذا راجع للاحترام المتبادل بينهم وروح المساعدة والتعاون في أداء العمل ، إضافة الى ارتفاع الروح المعنوية داخل مكان العمل، من حين ان المبحوثين الذين اجبوا بان لا تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم في العمل قدرت نسبتهم

بـ37% وهذا يعود ما الى عدم اندماجهم مع زملائهم في العمل، عدم شعور بالانتماء الى جماعة العمل نستنتج ان العلاقات الجيدة في مكان العمل تعد وسيلة لتحسين الخدمات وخلق بيئة عمل متميزة ونظرا الى ان زملاء العمل يقضون وقتا في العمل فهم يتأثرون لحد كبير يقيم بعضهم البعض وبناء علاقات متينة مع الزملاء من الأمور المهمة والتي بدونها يمكن ان يفشل العمل .

الجدول رقم 20 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تصميم العمل ملائم لطبيعة عملك ؟

هل تصميم العمل ملائم لطبيعة عملك ؟	التكرار	النسبة
نعم	19	37%
لا	33	63%
المجموع	52	100%



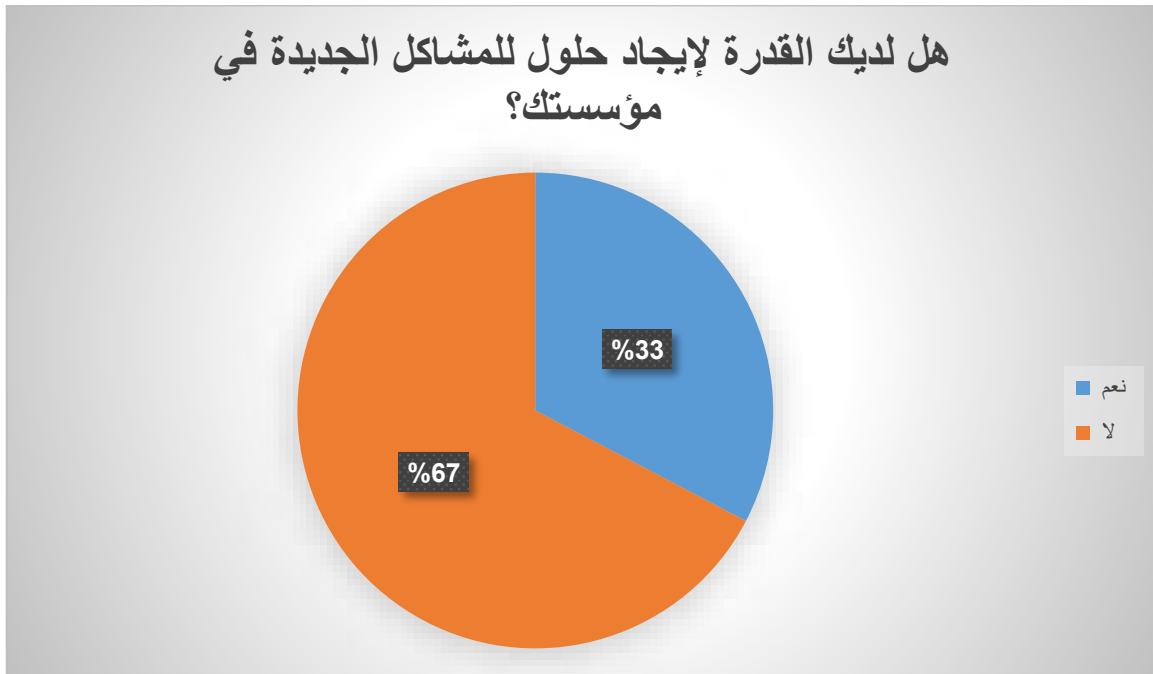
من خلال جدول رقم 20 يتضح لنا ان اكبر نسبة تقدر بـ63% من العمال أكدوا ان تصميم مكان العمل غير ملائم لطبيعة العمل، وهذا راجع الى ضيق مكان العمل وعدم وجود مساحات بينها، إضافة الى سوء التصميم وهناك مصالح تساعد العمل على تأدية المهام ،

وهناك مصالح تصعب على العمال تأدية المهام لصغر حجمها، اما بالنسبة للعمال الذين اجابوا بان بصميم مكان العمل ملائم لطبيعة عملهم قدرت نسبتهم بـ37% وهذا راجع الى ان بعض الموظفين تعودوا على مكان عملهم داخل البلدية.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الجدول رقم 21 يمثل إجابات المبحوثين حول هل لديك القدرة لإيجاد حلول للمشاكل الجديدة في مؤسستك؟

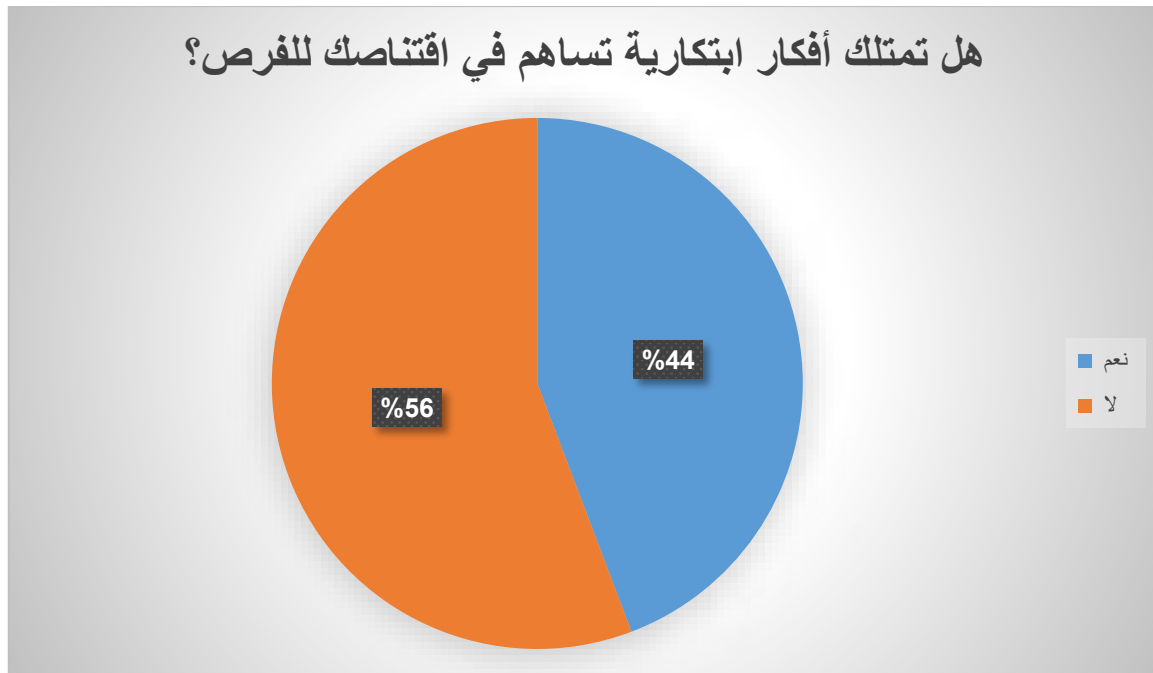
هل لديك القدرة لإيجاد حلول للمشاكل الجديدة في مؤسستك؟	التكرار	النسبة
نعم	17	33%
لا	35	67%
المجموع	52	100%



توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه بان معظم العمال ليست لديهم القدرة على إيجاد حلول للمشاكل الجديدة في مقر بلدية عين معبد حيث بلغت نسبة 67% نظرا لعدم وجود مشاكل او ان المشاكل التي يتعرضون لها في مكان العمل تكون اعقد وأصعب وتفوق قدرتهم على حلها، وكذا مناسبهم في العمل لا يسمح لهم إيجاد الحلول ، اما نسبة العمال الذين لديهم القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل الجديدة في المؤسسة فقد بلغت نسبتهم بـ33% ، وذلك راجع لطبيعة عملهم وكذا قدراتهم ومهاراتهم في التعامل مع المشاكل .

الجدول رقم 22 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تمتلك أفكار إبتكارية تساهم في إقتناصك للفرص؟

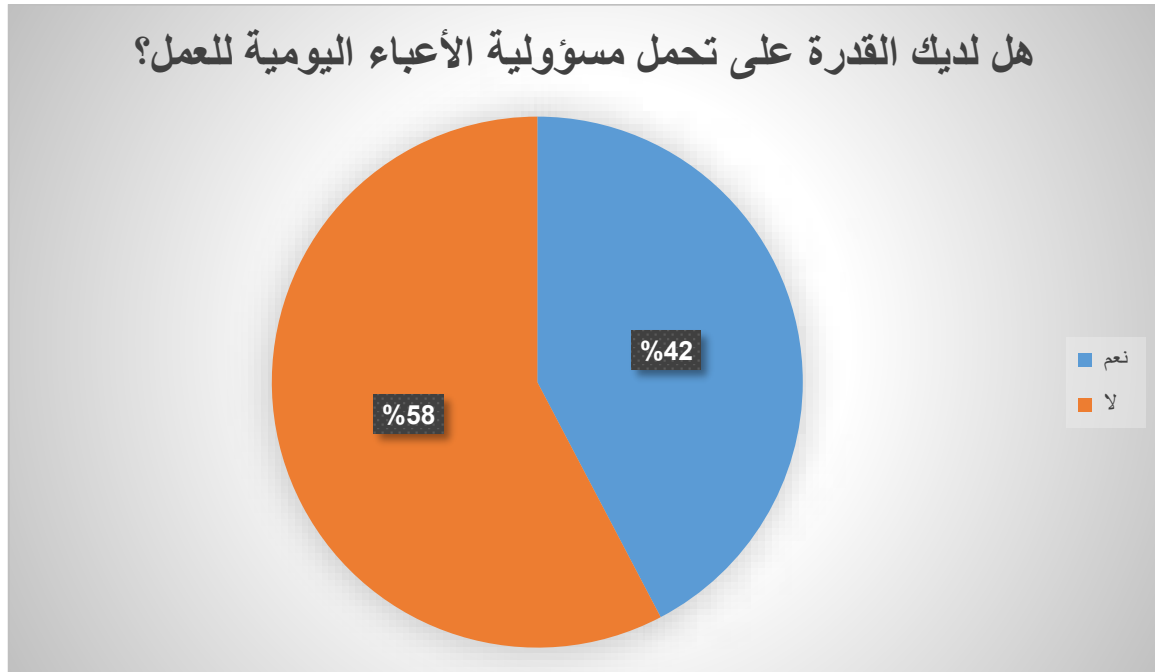
هل تمتلك أفكار إبتكارية تساهم في إقتناصك للفرص؟	التكرار	النسبة
نعم	23	44%
لا	29	56%
المجموع	52	100%



يتضح من الاحصائيات الواردة اعلاه ان نسبة العمال الذين لا يمتلكون أفكار ابتكارية تساهم في اقتسامهم للفرص تبلغ 56% وذلك راجع لغياب عامل التحفيز الذي يلعب دورا في توليد الأفكار الابتكارية مثل المسابقات وتقديم مكافآت وكذلك غياب جلسات تفكير جماعي لتبادل الأفكار، والمشاريع الجديدة وعدم تشجيع العمال على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم ، اما بالنسبة للعمال الذين يمتلكون أفكارا ابتكارية قد بلغت بنسبتهم 44 % وذلك راجع للقابلية والتوسع الفكري والمعرفي والشغف بالمتعلم وتقدم الى الامام واقتناص الفرص.

الجدول رقم 23 يمثل إجابات المبحوثين حول هل لديك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل؟

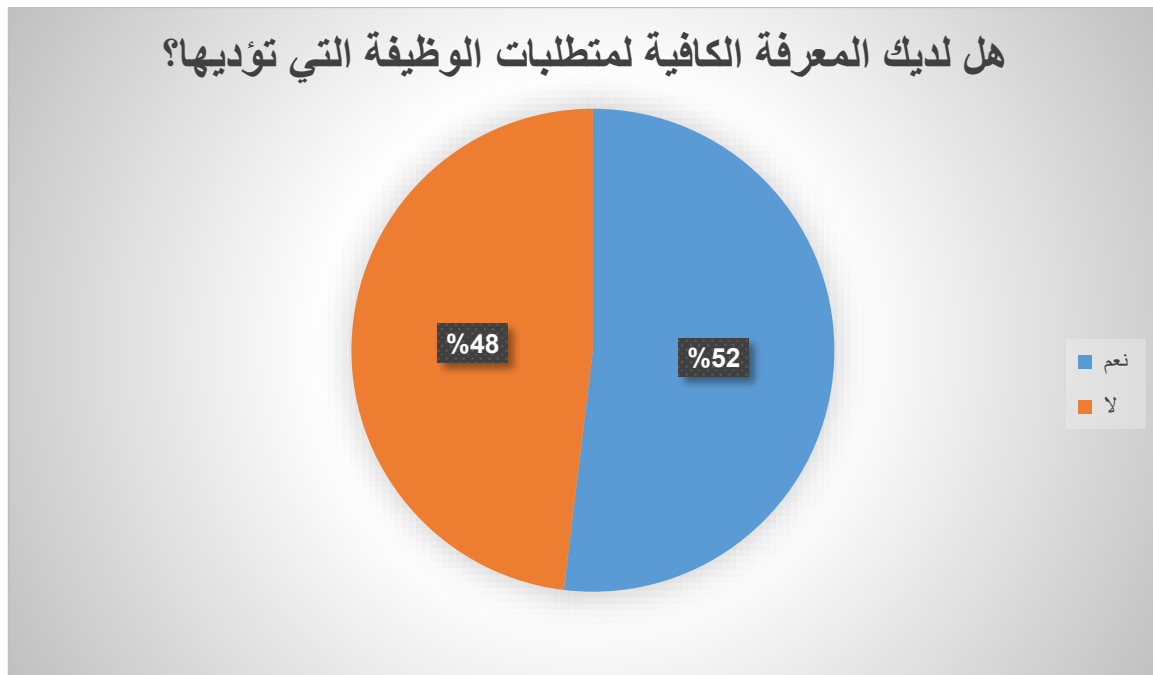
النسبة	التكرار	هل لديك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل؟
42%	22	نعم
58%	30	لا
100%	52	المجموع



من خلال الجدول رقم 23 يتضح ان اغلب العمال ليست لديهم القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل تقدر نسبتهم 58 %، وذلك راجع لعدم تخصيص أوقات الراحة لشحن طاقتهم، حيث يمكن ان يؤدي تراكم أعباء العمل الى الشعور بالتوتر واهمال العامل وعدم تقديم الاعمال الى المسؤولين، بينما ما نسبة العمال الذين لديهم المقدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية قدرت بـ 42%، اغليبتهم عمال ذوو خبرة ومرونة واكتساب القدرة على العمل تحت الضغط والتحمل النفسي والجسدي في ظروف صعبة والتعامل مع ضغوطات التوتر بطريقة فعالة.

الجدول رقم 24 يمثل إجابات المبحوثين حول هل لديك المعرفة الكافية لمتطلبات الوظيفة التي تؤديها؟

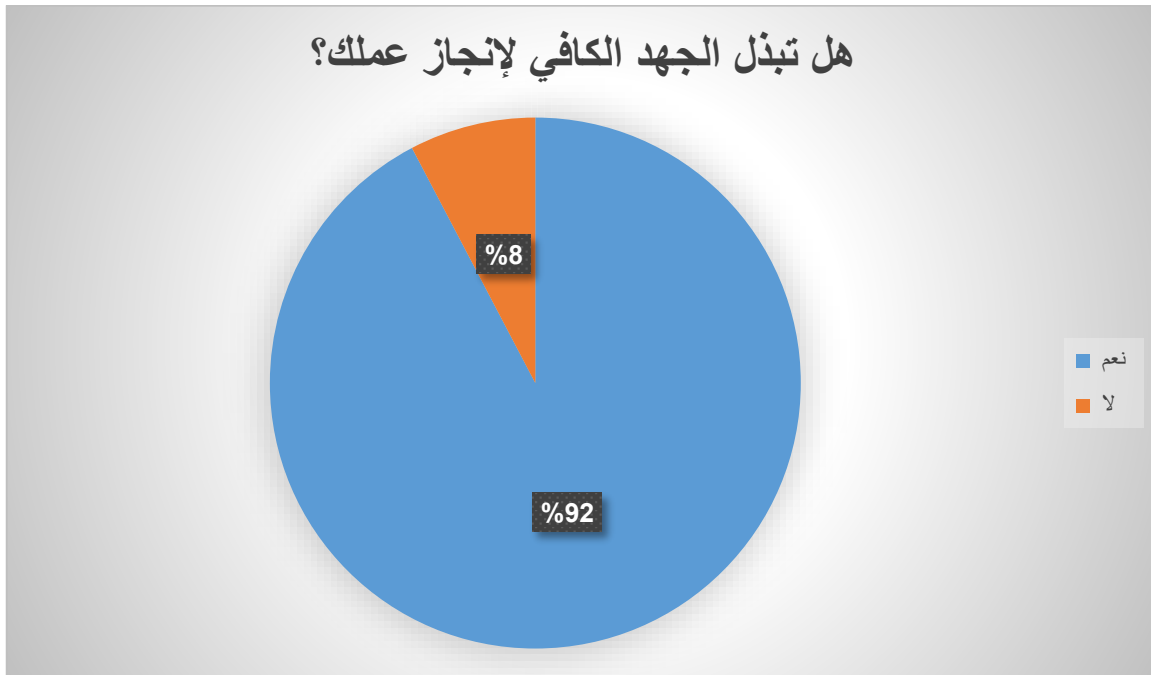
هل لديك المعرفة الكافية لمتطلبات الوظيفة التي تؤديها؟	التكرار	النسبة
نعم	27	52%
لا	25	48%
المجموع	52	100%



يتضح من خلال الجدول رقم 24 ان نسبة العمال الذين لديهم المعرفة الكافية لمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها قد بلغت نسبة 52% وذلك نظرا لوضوح المهام التي تتطلبها الوظيفة ، او الى سنوات الخبرة في العمل ، اما العمال ليست لديهم معرفة كافية لمتطلبات الوظيفة فقد بلغت نسبتهم 48 % وذلك لكون بعض العمال متدربون جدد وكذلك يعانون من غموض الدور، الذي من شأنه ان يقلل من قدرتهم على أداء المهام بأكمل وجه .

الجدول رقم 25 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز عملك ؟

النسبة	التكرار	هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز عملك ؟
08%	48	نعم
92%	04	لا
100%	52	المجموع

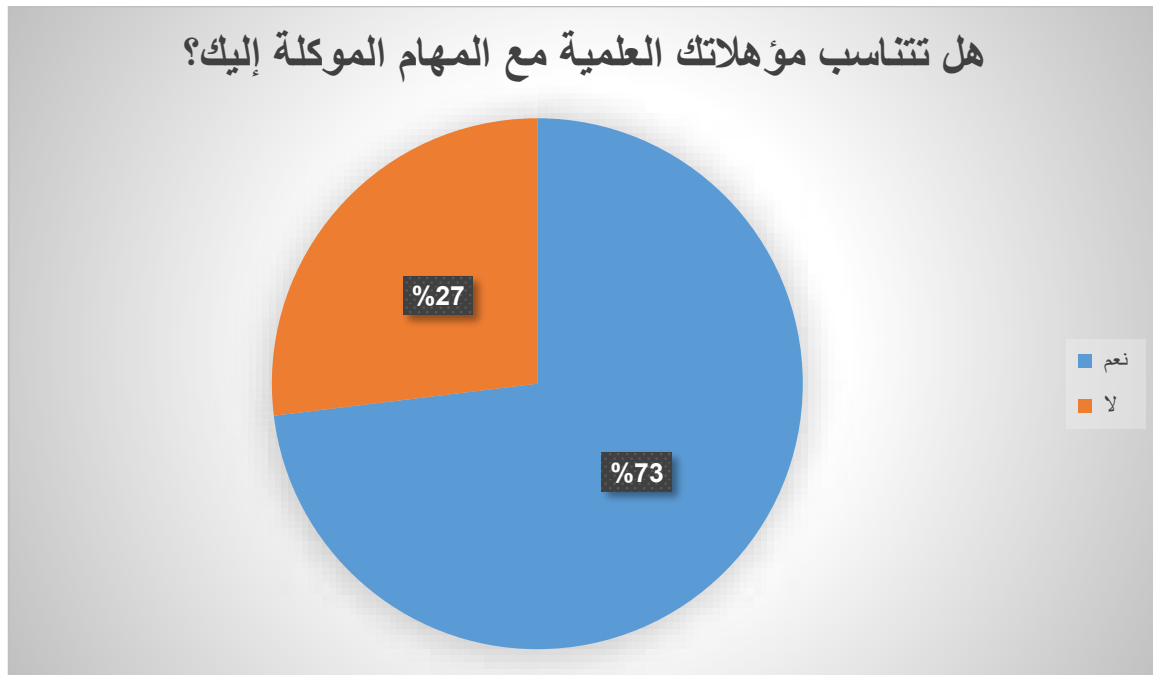


نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 25 ان اكبر نسبة من العمال يبذلون الجهد الكافي لانجاز عملهم حيث قدرت بـ 92% وهذا ما يدل على اخلاص موظفي بلدية عين معبد في أداء عملهم وعلى اخلاص بالعمل والتزامهم بأداء مهامهم ومسؤولياتهم، فكل

منهم يسعى لتقديم الأفضل ليتقدم على زملائه، وليتجاوز المستوى المطلوب، اما بالنسبة لفئة العمال الذين اجابوا بانهم لا يبذلون الجهد الكافي لانجاز عملهم فقد بلغت نسبتهم 8% وذلك راجع الى سبب عدم توافق الاجر الذي يتقاضاه العامل مع عمله، او لانهم لا يتلقى تقديرات من رؤسائه.

الجدول رقم 26 يمثل إجابات المبحوثين حول هل تتناسب مؤهلاتك العلمية مع المهام الموكلة إليك؟

النسبة	التكرار	هل تتناسب مؤهلاتك العلمية مع المهام الموكلة إليك؟
73%	38	نعم
27%	14	لا
100%	52	المجموع

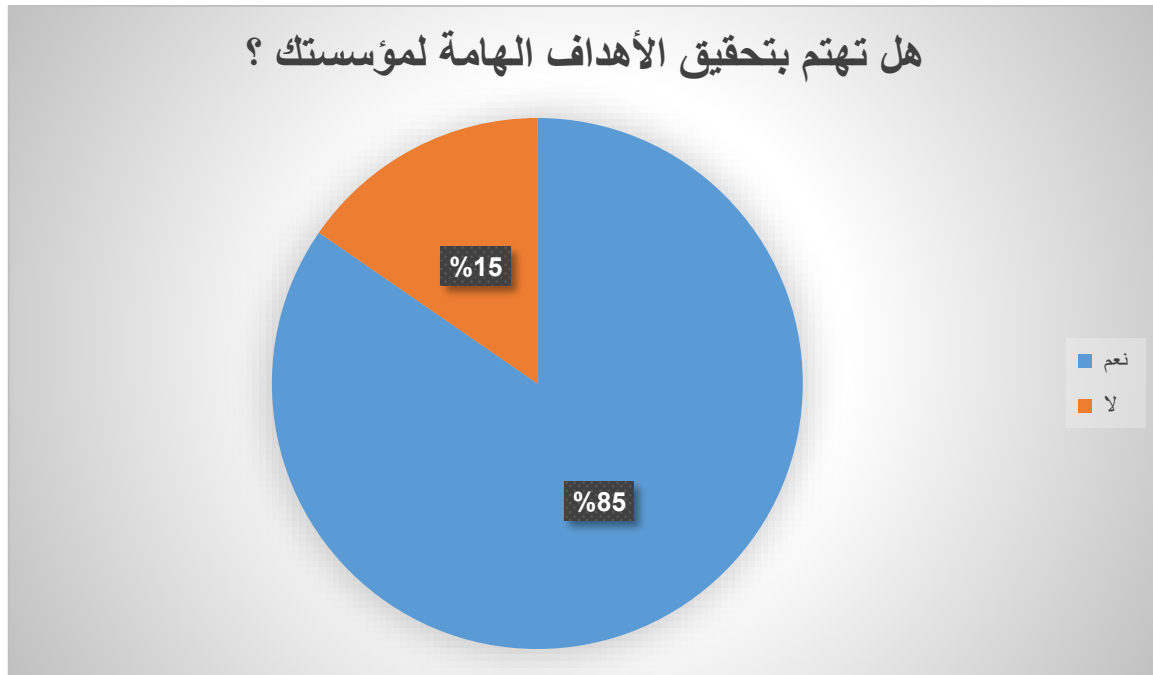


نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 26 ان الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا ان مؤهلاتهم العلمية يتناسب مع المهام الموكلة اليهم قدرت نسبتهم بـ73% وذلك راجع الى ان اغلبية المبحوثين الإداريين متحصلين على درجات علمية وشهادات جامعية، ويتمتع

بالمرونة والمقدرة على إدارة الأولوية، في حين نجد ان نسبة 27 % صرحوا بان مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب مع المهام الموكلة اليهم.

الجدول رقم 27 يمثل إجابات المبحوثين حول " هل تهتم بتحقيق الأهداف الهامة لمؤسستك؟"

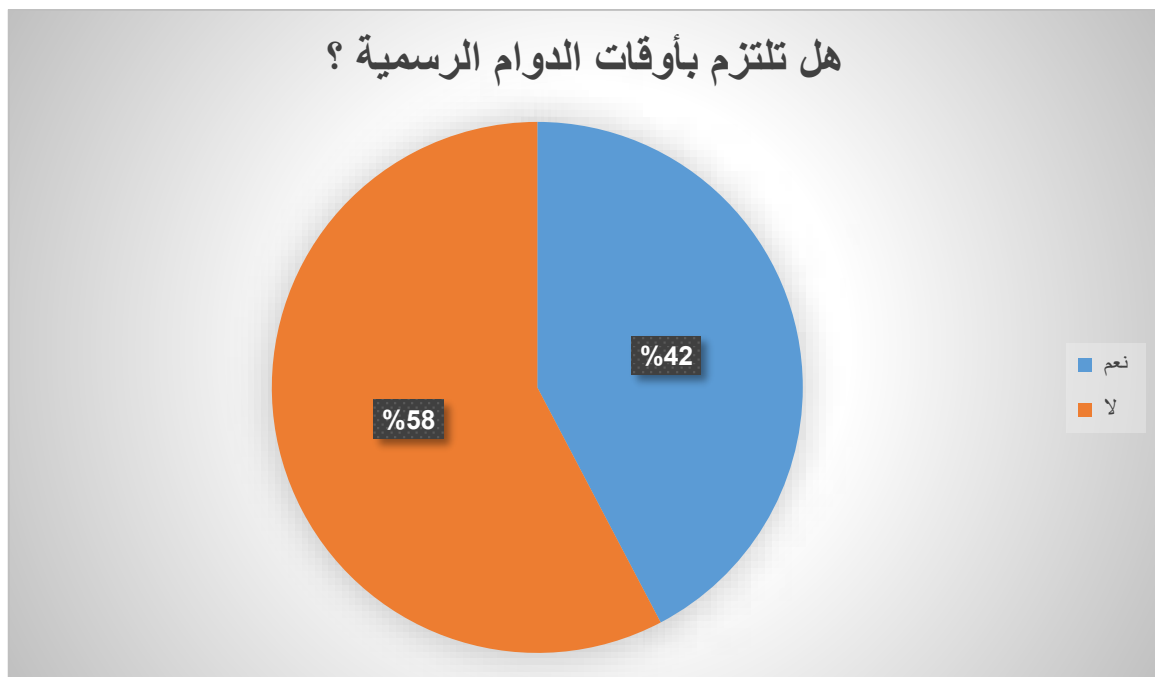
هل تهتم بتحقيق الأهداف الهامة لمؤسستك ؟	التكرار	النسبة
نعم	44	%85
لا	08	%15
المجموع	52	%100



نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 27 ان الفئة الغالبة من العمال تهتم بتحقيق اهداف المؤسسة بنسبة قدرت بـ 85% ، وذلك راجع الى شعور الموظفين بالولاء تجاه مؤسستهم ورغبتهم في تحقيق أهدافها وذلك لتحسين صورة المؤسسة ، في حين بلغت نسبة العمال الذين لا يهتمون بتحقيق اهداف المؤسسة وهذا راجع الى ان في غالب الامر تكون هذه الأهداف طويلة الأمد وتحتاج الى الكثير من الوقت والجهد والعمل.

الجدول رقم 28 يمثل إجابات المبحوثين حول "هل تلتزم بأوقات الدوام الرسمية؟"

هل تلتزم بأوقات الدوام الرسمية؟	التكرار	النسبة
نعم	22	%42
لا	30	%58
المجموع	52	%100



من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 28 نلاحظ ان الفئة الغالبة من العمال تقدر نسبتها 58 % لا يلتزمون بأوقات الدوام الرسمي، وذلك راجع لصعوبة في التنقل والمواصلات مما يؤدي بهم إلى التأخر في الحضور الى العمل، وكذلك يغادرون مكان عملهم قبل انقضاء الوقت الرسمي للدوام لشعورهم بالإنهاك في نهاية الدوام لكثرة ساعات العمل، بينما بلغت العمال الذين يلتزمون باوقات الدوام الرسمي بـ42%، وهذا يرجع لسهولة التنقل الى مكان العمل .

2. الإستنتاج العام :

ان ضغوط العمل تعد نتاج تفاعل عدة عوامل سواء كانت شخصية بيئية او تنظيمية تؤثر على الفرد، إما إيجابيا او سلبيا تبعا للفروق الفردية التي تتباين من فرد لآخر تحمل هذه الضغوط فرصا او مخاطر قد يعتبرها الفرد تحديا او تهديدا له لابد من تجاوزه .

يمثل الأداء حصيلة الجهد الذي يبذله العامل للاجل تحقيق اهداف محددة فهو وسيلة يستطيع الفرد من خلالها اشباع متطلبات وظيفته بكفاءة وفعالية

يتأثر الأداء بعدة عوامل من أهمها ضغوط العمل التي تمارس تأثيرها عليه من خلال ومن خلال مؤشرات وأبعاد : كبيئة العمل ، وظروف الفيزيائية وعلاقات الإنسانية فتبدأ ردود فعل الاستجابة لهذه المؤشرات في الظهور من خلال انخفاض معدلات الرضا عن الوظيفة وما يتبعها من انخفاض مستوى تقدم الخدمات والأداء وكثرة التظلمات والشكاوي بروز سلوكيات غير سوية لدى العاملين وزيادة درجة توترهم ما يزيد من التسبب الوظيفي وغيرها من الممارسات الأخرى.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة :

من خلال النتائج التي توصلنا اليها بلدية عين معبد وتحقق الفرضيات الفرعية يتضح لنا انه تنعكس ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وهذا لكون ان البلدية لها مهام كثيرة بحيث عدم حصول العامل على أوقات راحة وشعور العامل بالتعب بعد نهاية العمل ، ونقص الإضاءة والتهوية داخل مكان العمل وهذا ما نلاحظه من خلال الجداول رقم (16) (12) (13) ، الامر الذي يجعلهم يشعرون بالضغط في العمل وانخفاض في أدائهم.

4. مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: يؤثر عبء العمل على الأداء الوظيفي"

من خلال معالجة توجه المبحوثين في عبارات المحور الأول من البعد الأول (عبء العمل) من الاستمارة وبناء على تحليل وتفسير بيانات الجداول من السؤال رقم (06) حتى السؤال رقم (13) توصلت النتائج الى مايلي:

- من خلال الجدول رقم (06) تبين لنا ان اغلب العمال يرون بان انجاز عملهم يحتاج الى بذل جهد اكبر بنسبة تقدر بـ62%، وهذا راجع الى صعوبة في العمل وكذلك تبين نتائج جدول رقم (07) بان عملهم يتطلب درجة عالية من الدقة والانتباه بنسبة تقدر بـ79%، وهذا راجع الى وجود وظائف تتطلب الانتباه لكسب رضا الشعب ولتجنب الوقوع في المشاكل.

- اما الجدول رقم (08) فنجد نسبة 54% من العمال يعانون من عدم وضوح المهام الموكلة اليهم، اما الجدول رقم (09) للوقت المخصص بالعمل فأغلبية العمال لا يسمح لهم ماهو مطلوب منهم بنسبة بلغت 52%، وهذا راجع الى تقسيم العمل بشكل غير محدد بين العمال، في حين تبين نتائج الجدول رقم (10) بان اغلب العمال يرون بان حجم المهام المسندة اليهم تفوق طاقتهم أحيانا بنسبة 56% ، وهذا راجع الى وجود معام متنوعة ، بينما نسبة 62% من العمال لا يكفون بمهام خارج نطاق عملهم، اما الجدول رقم (10) يوضح بان العمال لا يحصلون على وقت راحة اثناء الدوام بنسبة تقدر بـ52%، اما نسبة من 92% من العمال يشعرون بالتعب بعد نهاية العمل وذلك راجع لكمية الجهد المبذول والاعمال الملقاة على عاتق الموظفين وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13).

من خلال ما سبق ذكره من نتائج يمكن القول ان الفرضية الجزئية الأولى " يؤثر عبء العمل على الأداء الوظيفي" مثبتة وهذا ما تبينه إجابات المبحوثين حيث ان المهام المسندة اليهم تفوق طاقتهم وكذلك شعورهم بالتعب والضغط اثناء أداء المهام ، وهذا ما توضحه الجداول (جدول 13- جدول 08- جدول 10- جدول 06).

5. مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضية الجزئية الثانية : " تؤثر بيئة

العمل الداخلية على الأداء الوظيفي"

من خلال معالجة توجه المبحوثين نحو عبارات المحور الأول من البعد الثاني "بيئة العمل الداخلية" من الاستمارة، وبناء على تحليل وتفسير بيانات الجداول السؤال رقم (14) حتى السؤال رقم (20) توصلنا للنتائج المتمثلة فيما يلي:

- من خلال الجدول رقم (14) نجد بان النسبة الغالبة من العمال يعانون من كثرة الضوضاء في انجاز مهامهم بنسبة بلغت 77% ويعود السبب في ذلك لوجود مقر البلدية وسط مدينة عين معبد وتواجد التوجهات السكنية حولها، وكثرة توافد المواطنين للبلدية من اجل الوثائق هذا ما يشكل مصدرا سلبيا لانزعاج المواطنين اما الجدول رقم (15) صرح العمال بان درجة الحرارة مرتفعة في مكان العمل بنسبة 56% وذلك راجع لنقص المكيفات الهوائية داخل المكاتب وكثرة العمال.

- اما الجدول رقم (16) يوضح بان التهوية غير كافية والاضاءة غير ملائمة في مكان عملهم بنسبة بلغت 85% وهذا راجع الى ان البلدية لا تتوفر على اضاءة كافية ونقص التهوية مما يؤثر على جودة العمل، حيث بين لنا بيانات الجدول رقم (17) بان اغلبية العمال لا يتمتعون بالخصوصية في مكان العمل أي ضيق المساحة وكثرة العاملين بنسبة 75% وذلك راجع لضيق مساحة البلدية اما الجدول رقم (18) يبين بانه لا تتوفر محيط نظيف داخل البلدية بنسبة 52% وذلك راجع لتعرض البلدية للغبار الخارجي اليومي وتواجد الاشغال العمومية حولها.

- اما الجدول رقم (19) يبين ان النسبة الغالبة من المبحوثين تربطهم علاقات خارجية مع زملائهم في العمل بنسبة 63% ، وهذا راجع للاحترام المتبادل بينهم وروح المساعدة والتعاون في أداء العمل فهم أبناء بلدة واحدة .

- في حين تبين لنا بيانات الجدول رقم (20) بان تصميم العمل غير ملائم لطبيعة عملهم بنسبة 63% وهذا راجع الى ضيق مكان العمل وعدم وجود مساحات كافية .
- بعد التفسير للجدول ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها ، اتضح بان الفرضية الجزئية الثانية مقبولة " تؤثر بيئة العمل الداخلية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية عين معبد والتي تشكل مصدرا للضغوط ككثرة الضوضاء وعدم كفاية التهوية ونظافة والاضاءة غير ملائمة وهذا ما يؤثر على أدائهم .

الخاتمة

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

يمكن القول بأن التحكم في ضغوط العمل أمر ليس مستحيل، يكفي فقط ان تتوفر المؤسسة على كفاءات واسرعات للحد منها على الأقل، ويتوقف ذلك على فعالية الإدارة، وطريقة الاشراف، وتوزيع المهام والأدوار، وتصميم العمل من خلال المساهمة في تحقيق اندماج الأفراد وإنتمائهم لمؤسستهم، مما يولد لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة لأن المؤسسات الناجحة تولي إهتماما بالغا بالموظفين، بإعتبارهم مصدرا للنجاح والتميز، فإن ما أتيحت لهم حرية المبادرة وتحمل المسؤولية في توفير مناخ تنظيمي يتميز بالإستقلالية وتوفير بيئة عمل داخلية تساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي من خلال الإستجابة لمطالبهم، لأن توفير الظروف المناسبة للعمل تعتبر من الشروط الضرورية للموظفين بالمؤسسة.

2. الإقتراحات والتوصيات :

بناء على النتائج التي تمخضت عن البحث الميداني ، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، وهي كالتالي:

- توزيع الاعمال بين الموظفين بشكل متزن وعادل حتى يتم الاستفادة من جميع القدرات الموجودة، حيث ان هناك بعض الموظفين غير مستغلة قدراتهم والبعض الآخر يتعرض لضغوط عمل زائدة
- القيام بدورات تدريبية للعاملين مع محاولة تخفيف العبء على الإداريين بإعطاء تعليمات لتخفيض ساعات العمل
- زيادة فترات الراحة لدى الموظفين لاسترجاع نشاطهم ، من أجل أداء مهامهم على أكمل وجه دون شعور بالقلق
- وضع مهام محددة تتناسب مع قدرات الموظفين للحد عن العمل
- لابد من توفير بيئة عمل تضمن رضا العامل والتي بدورها ستؤدي الى وجود بيئة افضل للتعامل مع العملاء في البلدية
- توصي الدراسة بضرورة القيام بالمزيد من الأبحاث والدراسات حول ضغوط العمل، ومحاولة اكتشاف مسببات ضغوط العمل لدى الأفراد في المنظمات ومحاولة التخفيف من الضغوط بما يعود بالنفع على مصلحة كل من العامل والمنظمة
- تنظيم ساعات للموظفين للتقليل من ضغوط العمل
- القيام بتقييم دوري لاداء الموظفين لتحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم المهنية.

الملاحق

إستمارة بحث حول :

ضغوط العمل وإنعكاسها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من عمال بلدية عين معبد -ولاية الجلفة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

أخي العامل واختي العاملة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار البحوث الجامعية نتقدم إليكم بهذه الإستمارة والتي يدور موضوعها حول ضغوط العمل وإنعكاسها على الأداء الوظيفي، ولكي نتمكن من معرفة هذه الحقائق، نرجو منكم الإجابة على هذه الإستمارة بكل صدق مع التأكيد بأن هذه المعلومات في غاية السرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وشكرا لكم على تفهمكم وتعاونكم معنا

إشراف الأستاذ

د/ العابد ميهوب

إعداد الطالبتين :

- عريف نسرين

- بن غربي أمينة

الموسم الجامعي: 2024/2023م

المحور الأول : البيانات الشخصية

ضع العلامة (X) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً

1. الجنس

ذكر أنثى

2. السن

أقل من 30 سنة من 31 - 40 سنة
 من 41 - 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي

4. الوضعية المهنية :

الإستقبال الإدارة
 رئيس مصلحة

5. الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
 من 10 سنوات الى 15 سنة من 15 فأكثر

المحور الثاني: ضغوط العمل

البعد الأول : عبء العمل

6. هل يحتاج إنجاز عملك إلى بذل مجهود أكبر؟
نعم لا
7. هل يتطلب عملك درجة عالية من الدقة والانتباه؟
نعم لا
8. هل تعاني من عدم وضوح المهام الموكلة إليك؟
نعم لا
9. هل وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك؟
نعم لا
- في حالة الإجابة بـ لا ، ذلك يؤدي الى:
توتر الأعصاب قلة الانتباه الفشل
10. هل حجم المهام المسندة إليك تفوق طاقتك؟
دائماً أحياناً أبداً
- إذا كانت الإجابة دائماً ، تؤدي بك إلى:
الشعور بالقلق ارتكاب الأخطاء الإرهاق معا
11. هل تكلف بمهام خارج نطاق عملك؟
نعم لا
12. هل تستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام؟
نعم لا
13. هل تشعر بالتعب بعد نهاية عملك؟
نعم لا

البعد الثاني: بيئة العمل الداخلية

14. هل تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل؟
نعم لا
15. صف درجة الحرارة في مكان العمل؟
مرتفعة منخفضة معتدلة
- في حالة ما إذا كانت مرتفعة أنت تشعر بـ:
التعب الضيق الخمول معا
16. هل تعاني من سوء الإضاءة والتهوية في مكان العمل؟
نعم لا
17. هل تتمتع بالخصوصية في مكان عملك (ضيق المساحة وكثرة العاملين)؟
نعم لا
18. هل توفر المؤسسة النظافة اللازمة داخل محيطها؟
نعم لا
19. هل تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل؟
نعم لا
20. هل تصميم العمل ملائم لطبيعة عملك؟
نعم لا

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

- | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|--|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 21. هل لديك القدرة لإيجاد حلول للمشاكل الجديدة في مؤسستك؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 22. هل تمتلك أفكار إبتكارية تساهم في إقتناصك للفرص؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 23. هل لديك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 24. هل لديك المعرفة الكافية لمتطلبات الوظيفة التي تؤديها؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 25. هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز عملك؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 26. هل تتناسب مؤهلاتك العلمية مع المهام الموكلة إليك؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 27. هل تهتم بتحقيق الأهداف الهامة لمؤسستك؟ |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 28. هل تلتزم بأوقات الدوام الرسمية؟ |

قائمة

المصادر

والمراجع

أولاً- الكتب :

1. اردن جون ي ، ترجمة خبراء ، مكتبة جرير ، التعايش مع ضغوط العمل، الرياض، 2008
2. باستور مير ، بريارد ريتشارد ، التحفيز وجهات نظر صاحب العمل، دار للنشر ، باريس، 2005
3. التهامي حسين ، السلوك التنظيمي في الإدارة والتفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الادارية، دار الكتاب، ط1، القاهرة، 2013
4. الجعبري عدنان ، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين ، 2009
5. الجماسي محمد إسماعيل داوود ، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات العسكرية بقطاع غزة، جامعة الأقصى ، فلسطين، 2016
6. الجيلاني حسان ، الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات الغير رسمية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
7. حاج محمد فراس ، اثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي - دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، 2016
8. حريم حسن ، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2004
9. حمادات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008
10. راتب نوفل كمال ، اثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2015
11. السبيبي شعبان علي حسين ، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2002
12. السيد عثمان فاروق ، القلق وإدارة الضغوط النفسية ، دار الفكر العربي، جامعة المنوفية ، ط1، 2001.

13. شحاتة حسن ، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، ط1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003
14. طه عطية ناهدة ، أثر سقوط العمل على الولاء التنظيمي ، عمان ، 2008.
15. عبد المعطي حسن مصطفى ، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، وكيل كلية التربية ، جامعة الزقازيق لشؤون التعليم والطلاب، مكتبة زهراء الشرق، ط1، القاهرة ، 2006
16. العتيبي منصور بن نايف ، أسامة حسن جابر، علاقة الضغوط الوظيفية بالتوجه الشخصي لدى عينة من الإداريين بجامعة نجران ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد 21: 2011
17. العديلي ناصر محمد ، السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة ، الرياض، 1993.
18. العريفي منصور محمد إسماعيل ، السلوك التنظيمي ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2013
19. العميان محمد سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001
20. العميان محود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، كلية الاعمال الإدارية، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010
21. فله فاروق عبده ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، 2005
22. الكبيسي عامر خضير، سيكولوجية التدريب : الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات ، ط1، الرياض، مركز الدراسات والبحوث، 2004
23. مارغيلاس آنا ، ترجمة: خبراء ، دار الفاروق ، كمية ثقل الضغوط والصراعات في العمل، الطبعة 1، القاهرة ، 2009
24. مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر- الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل ، الطبعة 1، القاهرة ، 2012
25. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، 2020

ثانياً- الرسائل الجامعية :

26. بن جدو خضرة فاطمة الزهراء، الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2، 2020
27. بن محمد ايمان ، أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة ملبنة نوميديا، اطروحة الدكتوراه عن قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2018.
28. سلامة باهي ، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكولوجية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، 2008
29. الشيراري مساعد سلامة عطية ، ضغوط العمل وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة الأردن، أطروحة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2002.
30. عاشور خديجة ، ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس-، بجامعة محمد خيضر ، بسكرة ، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، 2014
31. أبو رحمة محمد حسن خميس ، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بغزة، رسالة ماجستير ، غزة ، كلية التربية، 2012
32. البساطي باسم مصطفى علي ، اثر التدريب الادراكي على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، 2021
33. بغداد راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بومرداس، جامعة محمد بوقرة، 2007-2008،
34. جوادي يوسف ، مصادر ومسؤوليات الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة -، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري، كلية علم الاجتماع ، قسم علم النفس التربوية، 2006.
35. دريدي الياس ، مصادر الضغوط المهنية لدى عمال الادمج المهني -دراسة ميدانية على عينة من عمال مصلحة الحالة المدنية ، رسالة ماجستير ، بسكرة ، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر، 2014.

36. الرئيس عادل الحسن الحسيني علي ، الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات ذات الأثر الاجتماعي، رسالة ماجستير، دار النشر الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، مصر
37. شفيق ناظر ، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء- سونلغاز جيجل-، رسالة ماجستير غير منشورة، بومرداس، جامعة محمد بوقرة، 2010
38. عثمان مريم ، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية ، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسنطينة، جامعة منتوري ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010
39. العقون اسيا ، الضغط النفسي المهني وعلاقته باستجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة ماجستير ، سطيف، جامعة فرحات عباس، 2012.
40. عياد صالح ، جيلالي قالون، أثر صراع الدور على التحصيل العلمي والأداء المهني لدى الطلبة الجامعيين العاملين - دراسة ميدانية على طلبة من جامعة ادرار، 2020
41. الملحم وليد عبد المحسن ، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الامن ، الشركة الدراسات الأمنية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية ، كلية الدراسات، الرياض، 2007.
42. المنتصر زايد راجع ، الامن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، دراسة ميدانية في امانة العاصمة لأكاديمية الشرطة ، رسالة ماجستير مكملة ، كلية الدراسات العليا، اليمن ، 2020

ثالثا- المجالات والدوريات :

1. ارفيس مريم ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
2. أميرة منبغ علي المعاوي، أثر ضغوط العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي التنمية الاجتماعية ببيشة ، مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي ، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية ، 2022 .
3. أنور حسين سحراء ، اثر ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية لعينة من العاملين -، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013

4. حر ايرية عتيقة ، ضغوط العمل وتأثيراتها على أداء العمالي ، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، العدد الخامس، جامعة الجزائر 2، 2015
5. عاشور خديجة ، ضغوط العمل : النظريات والنماذج، مجلة العلوم الإنسانية ، الصادرة عن جامعة محمد خيضر ، بسكرة، العدد 26 جوان 2012،
6. عيشاوي وهيبية ، عوفي مصطفى ، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة البليدة، العدد 1، 2020