



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

# ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة (الماستر) في علم الاجتماع تنظيم وعمل

د. الأستاذ:

مهدي عمر

إعداد الطالبين:

خلفي داود

جريبيع بن حرز الله

لجنة المناقشة:

أ.1 ..... رئيسا

أ.2 ..... مقرا

أ.3 ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَنَا فَتْحُنَا الْإِسْلَامَ فَتْحًا مَبِينًا

## ملخص الدراسة ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة .

شملت الدراسة فرضية رئيسية مفادها : تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة وبلغ عددهم 116 موظف وموظفة وقد تم استخدام العينة العشوائية وشكلت عينة الدراسة 57 موظف وموظفة من مجتمع الدراسة الأصلي .

تكون استبيان الدراسة من ثلاث أجزاء : المتغيرات الشخصية ، ضغوط العمل ، الأداء الوظيفي وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لإختبار الفرضيات كان منها : النسب المئوية ، التكرارات ، معامل الارتباط بيرسون ، نموذج الانحدار . تم التوصل الى النتائج التالية :

- اغلب الضغوط التي تؤثر على الاداء الوظيفي بمدينة الجلفة لها تأثير سلبي وايجابي في آن واحد
- الضغوط التي كان لها تأثير على أداء العاملين وجدنا ما يلي : زيادة أعباء الدور كميًا والمسؤولية تجاه الآخرين كان لهما تأثيرا ودافعا على الاداء الوظيفي .
- الضغوط التي كان لها تأثير سلبيًا فتمثلت في : ( غموض الدور والترقية الوظيفية ) فهي تسبب الانخفاض في الروح المعنوية، تولد له ارتباكا والتشاؤم من المستقبل و تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.

## **Résumé de l'étude**

### **Les pressions de travail et son impact sur la performance des travailleurs de l'institution (office de promotion et gestion immobilière) (OPGI) de Djelfa .**

Cette étude visait à identifier le travail et les niveaux de pression et le rendement au travail et la nature de la relation entre la pression au travail .

L'étude comprenait une hypothèse majeure qui est : l' affecte de la performance des employés qui travaillent sous pression. La société de recherche se forme de , les employés au sein de l'institution (OPGI) de Djelfa qui est 116 employés on a utilisé un échantillon aléatoire qui est formé l'échantillon d'étude 57 employés de la population d'étude originale. Le questionnaire d'étude se compose de trois parties: les variables personnelles, la pression au travail, la performance de l'emploi a été utilisé de nombreuses méthodes statistiques pour tester des hypothèses ont été notamment: les pourcentages, les fréquences, le coefficient de corrélation de Pearson, le modèle de régression. on a atteint les résultats suivants:

- La plupart des pressions qui affectent la performance de l'emploi à Djelfa ont un impact négatif et positif en même temps
- les pressions qui ont eu un impact sur la performance des employés et constaté ce qui suit : augmenter la charge d'un rôle quantitatif et de la responsabilité envers les autres avaient une motivation et une influence sur le rendement au travail.
- les pressions qui ont eu un effet négatif dans: (ambiguïté de rôle et de la promotion de l'emploi), il provoque la baisse du moral, génère à l'avenir et le pessimisme , et de faire sentir l'individu l'accumulation du travail sur elle.

## **Abstract**

### **The Impact of Job Pressure on Workers' Performance in Djelfa OPGI**

The current study aims at identifying the various levels of job pressure and the functional performance together with the nature of the relation between the job and the functional performance for those who work for the OPGI of Djelfa .

The study involves one main hypothesis that claims that workers' performance is strongly shaped by job pressure. The population of the study is composed of OPGI workers in Djelfa, whose number is 116 ( feminine & masculine ), adopting the random sampling that equals 56 employees.

The study's questionnaire is composed of three parts : the personal variables , work pressure , the functional performance. Thus , several methods have been used in statistics to test the hypotheses , namely ; percentages , frequencies , Pearson's mean , the descending model .Main results that have been achieved are :

-Most pressure that impact functional performance in Djelfa OPGI has both negative as well as positive aspects.

-Main positive influential factors are : role burden and responsibility towards others .

-Main negative factors are: obscurity of the role , lack of promotion in the job , this leads to low morale and decay in performance , which means pessimism and creates feelings of duties' accumulation .

# شكر

اللّهم لك الحمد والشكر كله وإليك يرجع الفضل كله  
سره وعلا نيته وبعد نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان  
والتقدير والمحبة إلى كل من وقف بجانبنا وساعدنا وقدم  
لنا يد العون من قريب وبعيد  
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "مهدي عمر"  
الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته  
من بداية هذا العمل إلى نهايته  
وكل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل.

# الإهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا  
الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام  
عملنا نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك عظيم

إلى أوليائنا وإخواننا وأصدقائنا

إلى الذين حملوا شعلة العلم

إلى الذين يتلمسون الطريق المستقيم

لبناء جيل جديد على أساس من الإيمان و العلم و المعرفة

إلى هؤلاء جميعا... نهدي هذا العمل

خلفي داود – جريبع بن حرز الله



## الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
	الباب الاول : الجانب النظري للدراسة
	الفصل الأول : البناء المنهجي العام
03	الاشكالية
03	الفرضيات
04	أهمية الدراسة
04	أهداف الدراسة
05	تحديد المفاهيم
06	الدراسات السابقة
08	المقاربة السوسيولوجية
	الفصل الثاني : ضغوط العمل
11	تمهيد
12	تعريف ضغوط العمل .
17	أنواع ضغوط العمل
19	النظريات والنماذج المفسرة للضغوط.
21	مصادر ضغوط العمل التنظيمية
26	أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.
28	الآثار والنتائج المترتبة من جراء الضغوط على الفرد والمنظمة.
31	خلاصة الفصل

	<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>
34	تمهيد.
35	مفهوم الأداء و أداء العاملين
38	أهمية الأداء الوظيفي
38	محددات الأداء الوظيفي
40	أنواع الأداء
41	العوامل المؤثرة على الأداء
43	أبعاد الأداء
44	تقييم الاداء الوظيفي
47	أغراض تقييم الاداء
49	القائمون بعملية تقييم الاداء
53	محاور تقييم الأداء
55	طرق تقييم الأداء
64	مشكلات تقييم أداء العاملين
66	إجراءات تحسين مستوى الأداء
69	خلاصة
	<b>الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة.</b>
	<b>الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة .</b>
71	تمهيد .
72	أولاً : منهج الدراسة.
73	ثانياً : مجتمع الدراسة.
73	ثالثاً : عينة الدراسة.
74	لمحة تاريخية عن المؤسسة.
79	رابعاً :أداة الدراسة ( الاستبيان ).
84	خامساً :إجراءات جمع البيانات.
84	سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
	<b>الفصل الخامس : تحليل نتائج فرضيات الدراسة.</b>
87	تمهيد :
88	أولاً : خصائص أفراد عينة الدراسة.

94	ثانياً : تحليل فرضيات الدراسة.
94	• تحليل نتائج الفرضية الأولى.
101	• تحليل نتائج الفرضية الثانية.
104	نتائج الفرضيات
106	الاستنتاج العام
107	التوصيات
108	خاتمة
110	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
18	المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	01
75	مجتمع وعينة الدراسة	02
83	قياس أداة الدراسة	03
89	توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب الجنس	04
90	توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب العمر	05
91	توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب الحالة العائلية	06
92	توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب المؤهل العلمي	07
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	08
94	توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب الدخل الشهري	09
95	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات غموض الدور .	10
96	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات صراع الدور .	11
97	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات زيادة أعباء الدور كمياً .	12
98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات زيادة أعباء الدور نوعياً	13
99	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الترقية الوظيفية	14
100	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية تجاه الآخرين .	15
101	نتائج عبارات الاداء الوظيفي	16
102	نتائج نموذج انحدار أداء العاملين على مصادر ضغوط العمل	17
103	علاقة ارتباط بعض المتغيرات الديموغرافية مع متغير بعد غموض الدور لمتغير ضغوط العمل باستعمال معامل بيرسون (r).	18
104	علاقة ارتباط بعض المتغيرات الديموغرافية مع بعد صراع الدور لمتغير ضغوط العمل باستعمال معامل بيرسون (r).	19

## جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	مراحل ردود الفعل النفسية والجسدية تجاه ضغوط العمل	01
81	مقياس ليكرت	02
89	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
90	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وذلك حسب العمر	04
91	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وذلك حسب الحالة العائلية	05
92	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وذلك حسب المؤهل العلمي	06
93	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	07
94	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وذلك حسب الدخل الشهري	08

## المقدمة :

تتسم بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة وبشكل عام بسمات ومعالم فرضت على الانسان العامل ان ينتج اكثر وان ينافس للبقاء في الوظيفة ، وخاصة في ظل الانفجار المعرفي، وعدم التأكد والاضطراب البيئي ، ولكل ذلك نتائج وآثار سلبية على نفسية وصحة الانسان العامل وصفاءه الذهني والنفسي والبدني، كل ذلك يسبب ضغوطا تتفاوت في مستوى قوتها من شخص الى آخر، نتيجة المواقف التي يتعرضون لها وما يصاحبها من حالات من القلق والاحباط او التوتر والغضب، مما يؤثر سلبا على مستويات أدائهم في العمل وموقفهم اتجاه عملهم ومنظماتهم، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار ان العاملون يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في تلك المنظمات وبيئاتها.

يعد الموظف او العامل اساس نجاح اي منظمة، من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على ادارة الموارد الاخرى بالمنظمة ، الامر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى اداءه وما يعانیه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي الى رفع روحه المعنوية وبالتالي مستوى اداءه واداء المنظمة التي يعمل لها. إن أهمية ضغوط العمل تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ، لأن فهم الضغوط التي يتعرض لها الموظفين يتوقف على عدة عوامل تساعد في رفع مستوى الأداء .

وعليه قمنا بتقسيم الموضوع الى بابين الاول نظري وتناولنا فيه :

الفصل الاول : البناء المنهجي العام للدراسة

الفصل الثاني : ضغوط العمل

الفصل الثالث : الاداء الوظيفي

أما الباب الثاني الميداني احتوى على :

الفصل الرابع : الاجراءات الميدانية للدراسة .

الفصل الخامس : تحليل فرضيات الدراسة .

الباب الأول :  
الجانب الميداني  
للدراسة

الفصل الاول :

البناء العام

للدراسة



## الإشكالية :

عرف عالمنا اليوم تزايد في عدد و حجم المؤسسات العامة و الخاصة التي تعمل على تلبية حاجات و رغبات المجتمع، و لنجاح واستمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها لابد من مراعاة مجموعة من المتغيرات ، و تعتبر ضغوط العمل احدى هذه المتغيرات و التي أصبحت مظهرا طبيعيا في حياة الإنسان (العامل)، كما تشهد المؤسسة الواحدة أشكالا مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية.

تجدد بنا الإشارة على ان الاداء ليس بالامر اليسير، اذ يعد مهمة صعبة و ذلك بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر عليه بما فيها العوامل البيئية، التنظيمية و الفردية زيادة على ذلك وجود العديد من المشكلات و المعوقات الناتجة عن تقييم الاداء. لقد لقي موضوع ضغط العمل اهتماما كبيرا في البحوث و الدراسات الادارية بشكل عام، و المتعلق بالموارد البشرية بشكل خاص كما له أهمية بالغة على مستوى الفرد و المؤسسة في تحقيق الأهداف، خاصة مع زيادة شدة المنافسة و التي قد تؤثر سلبا على أداء العاملين.

على ضوء ما تتبلور معالم إشكالية البحث التي تسعى الى توضيح العلاقة بين ضغط العمل و أداء العاملين ومنه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية والتي مفادها " هل تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين. "

وعليه يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية و هي:

1- هل توجد علاقة بين ضغط العمل وأداء العاملين ؟

2- ما هي علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين ؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات و خاصة في مجال الإدارة، و باعتبار أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري احدى المؤسسات الهامة في الدولة و بالتالي فإن العاملين في هذه المؤسسة يتعرضون لضغوط متعددة المصادر.

\_تقوم هذه الدراسة على اعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر و أسباب ضغط العمل.

\_تحديد الآثار التي سوف تخلفه هذه الضغوط على العامل و المؤسسة.

\_الوصول الى توصيات و نصائح للتجنب من ضغط العمل الذي سوف ينعكس على أداء العاملين.

### اهداف البحث:

تتمثل اهداف البحث في الكشف عن اكثر الابعاد تاثيرا في مستوى الاداء الوظيفي من خلال الاتي:

- 1- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العينة المبحوثة.
- 2- تحديد مستوى تاثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي.
- 3- التعرف على البعد الاكثر تاثيرا من ابعاد ضغوط العمل والمتمثلة ب (طبيعة العمل ، صراع الدور ، غموض الدور ، عبء العمل ) في مستوى الاداء الوظيفي لدى العينة المبحوثة.
- 4- الكشف عن الاستراتيجيات الاكثر ملائمة التي يمكن اتباعها من قبل ادارة المنظمة للتخفيف من تاثيرات هذه الضغوط على العاملين ومستوى ادائهم.

### الفرضيات:

الفرضية العامة : تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين .

- 1-توجد علاقة بين ضغط العمل و أداء العاملين.
- 2- توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل و أداء العاملين.

### تحديد المفاهيم :

#### ضغوط العمل:

تعرف ضغوط العمل بأنها " هي التغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الإستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعا ضاغظاً على الفرد ينتهي بعجزة عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية " ويعرفها الخضيرى بأنها " كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي الى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي

يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية التي تواجه متخذ القرار في المنشأة<sup>1</sup>

### **التعريف الإجرائي لضغوط العمل:**

يقصد الباحث بضغوط العمل في هذه الدراسة بأنها: الاستجابة للمثيرات التي تتواجد في بيئة الأفراد العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة والتي تؤثر على أداء أعمالهم بشكل سلبي وتضعف رضاهم الوظيفي تجاه عملهم حيث ينتج عنها ردود أفعال والتي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم.

**تعريف الأداء الوظيفي :** هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته.

### **التعريف الاجرائي للأداء الوظيفي :**

النتيجة النهائية للنشاط -المخرجات او الاهداف - التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

### **الدراسات السابقة :**

### **الدراسات الاجنبية :**

دراسات أو تجارب هاوثورن :بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع ( هاوثورن ) بولاية شيكاغو التابع لشركة ( وستيرن اليتريك)، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات إتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين يقودهم التون مايو و روثزبرج من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح

---

<sup>1</sup> ميسون سليم السقا ، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار،رسالة ماجستير ادارة الاعمال، 2009 ، ص9

بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة. وقد فوجئ الباحثون بان أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة ( ولكنه ازداد)، وهو ماسمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي :

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.  
- لقد إتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بان المنشأة تتعامل معهم بإعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال بإعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الإقتصادية من تقدير وإعتراف وتشجيع ومحاولة الإستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء الى مستويات أعلى، بإعتباره محصلة جداء القدرة في العمل والرغبة في العمل.  
- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات الجماعات غيرالرسمية، وهو مايعني ضمنا وجود إتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

## الدراسات العربية :

1-دراسة( الكبيسي 2004 ) بعنوان " ضغوط العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي "

دراسة ميدانية في قطاع البنوك القطرية

هدفت إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية و الشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك و تحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة في دولة قطر، تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 100 من العاملين في البنوك القطرية المختلفة، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن حجم العاملين المطلوب من موظفي البنوك العاملة في قطر كبيرة مما يزيد من التوتر و الضغوط التي تواجههم و إن

فرصة الترقية محدودة ، إن مستويات الضغوط المرتفعة تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين كما أن الموظفين راضين عن حجم العمل المنجز من قبلهم، أهم توصيات البحث هي زيادة فرص الترقية للموظفين بشكل عادل و التخفيض من حجم العمل المطلوب انجازه و تحسين الظروف المادية للعمل في البنوك<sup>1</sup>.

2-دراسة( بریم 2006 ) :بعنوان " ضغوط العمل و أثرها على أداء العاملين "دراسة ميدانية في شركة اتصالات الأردنية .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أهم مصادر ضغوط العمل و أثره على الأداء من خلال دراسة حالة الموارد البشرية في شركة اتصالات الأردنية، وكانت عينة الدراسة مكونة من 496 موظف و موظفة من العاملين بجميع فئاتهم الإدارية، حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية( الأمان الوظيفي و العلاقة مع الرؤساء و غموض الدور عينة الدراسة و تناقض و عبء الدور )بدرجات متفاوتة.

3- دراسة( خليفات و المطارنة 2010 ) :بعنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في المدارس الأساسية الحكومية إقليم جنوب الأردن.

هدفت إلى تحديد أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن، وقد تم تطوير الإستباننتين تم توزيعهما على عينة الدراسة المتكونة من 331 مدير و مديرة و 985 معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة على أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسط و هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى ضغوط العمل يؤول لمتغير الجنس و المستوى التعليمي و العمر و الحالة الإجتماعية<sup>2</sup>.

---

<sup>1-3</sup> ميسون سليم السقا ، مرجع سابق ، ص 19

## المقاربة السوسولوجية :

### مقاربة ( التن مايو ) حول ضغوط العمل:

نظرية العلاقات الانسانية و النظرية السلوكية هما الوسيلة الفكرية التي تدرس العوامل النفسية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات والتي تراعي جوانب الضغوط المختلفة التي تؤثر على الموظفين في سلوكياتهم و تبني عليها علاقات بين العاملين بهدف تحقيق أهداف الأفراد و أهداف المنظمات معاً .

### مقاربة ( الان توران ) حول الأداء الوظيفي :

يقول آلان توران " الرضا عبارة عن موازنة في كل لحظة بين المشاركة والمكافأة المتحصل عليها ، فهو يتحدد من خلال ايجاد توازن بين الجهود المبذولة في العمل بإتاحة الفرصة للعاملين في تفعيل مشاركتهم لإبداء رأيهم بحرية في العمل والنتائج والمكافآت التي يحققونها العمل من<sup>1</sup>"

فالرفع من اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة قد لا يتحقق دون ان تتاح لهم الفرصة في اشباع حاجاتهم ودون ان يحققوا الرضا الذي يسعون اليه ولا يتأتى ذلك الا بتنمية قدرات جميع العاملين من خلال القيم والمعايير التنظيمية والعادات والتقاليد التي يمتلكونها والتي تكون في مجملها الثقافة التنظيمية ، ليقدم من خلالها العمال افضل قدراتهم وجهودهم علما بانهم مشاركون في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة.

---

<sup>1</sup> TOURAINE Alain, **La conscience ouvrière**.Editions du Seuil, Paris.1966 ,p42

الفصل الثاني :

ضغوط العمل

## تمهيد :

يمضي الموظف جل وقته في العمل ، وفي بعض الأحيان وتحت تأثير متطلبات العمل يزيد الموظف من ساعات العمل ، وذلك لإنجاز بعض المهام التي تتعلق بالعمل، بالإضافة إلى أن العمل لا ينتهي عند نهاية الدوام الرسمي للمنظمة بل يمتد الأمر إلى أن يحمل الموظف هموم ومعاناة عمله إلى المنزل ، وهذا يعني أن ما يتعرض له الموظف من ضغوط في عمله تؤثر في حياته الأسرية ، ومن هنا نجد أن حياة الموظف عبارة عن حلقة مترابطة تؤثر بعضها في بعض ، لأن ما يمر به من مواقف أو أحداث محيطة أو ضاغطة بالمنزل ينعكس على عمله وبالتالي على درجة أدائه.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> عويد سلطان المشعان ،مصادر الضغوط في العمل ، السعودية : الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2001، ص70



## 1- تعريف ضغوط العمل

للتعرف على الاشتقاق اللغوي لكلمة ضغط بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد أن الضَّغْطَةَ: هي الضيق والقهر والاضطرار، والضغطة : الزحمة والشدة والمجاهدة بين المدين والدائن ، والضغط : تقال للرجل ضعيف الرأي لا يبعث مع القوم.<sup>1</sup>

أما مفهوم ضغط العمل بوصفه مصطلحاً قد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسة على العنصر البشري ، حيث يفترض هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه ، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة ، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل ، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة ألية تقتصر إلى الاندماج الوجداني ، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار<sup>2</sup> .

ومع أن المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل بصورة عامة يكاد يكون واضحاً وسهل الفهم ، إلا أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في التوصل إلى تعريف لمعنى الضغوط متفق عليه ، حيث تعرف ضغوط العمل بأنها " : كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية"<sup>3</sup>

وتعرف بأنها " : تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط ، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم ، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو

<sup>1</sup> مصطفى الخشاب، علم الاجتماع ومدارسه ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1983، ص54

<sup>2</sup> سمير احمد عسكر ، متغيرات ضغط العمل ، مجلة الادارة العامة، 1988، ص65

<sup>3</sup> محسن احمد الخضيرى ، الضغوط الادارية : الظاهرة، الاسباب، العلاج ، القاهرة: مكتبة مديولي ، 1991، ص12

الفرد نفسه ، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم<sup>1</sup> وتعرف أيضا بأنها : " استجابة وجدانية وسلوكية وفسولوجية لمنبه مؤلم ، حيث تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله ، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها ، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج"<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسية أو من البيئة التي يعمل فيها"<sup>3</sup>. وهي أيضا " : التغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعاً ضاعطاً على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية "وهي " استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية الفردية أو العمليات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد"<sup>4</sup> ويبدو من استعراض السياق السابق لوجهات النظر حول ضغوط العمل عدم اتفاق الباحثين في إيجاد تعريف محدد لضغوط العمل ، رغم وجود مجموعة من النقاط المشتركة التي يلتقي فيها المفكرون والباحثون في هذا المجال ، وترجع سبب هذه الفروقات في البعد المفهومي للمصطلح نتيجة اختلاف التجارب الشخصية والاهتمامات والخبرات للباحثين في مجال التخصص نفسه ، إضافة إلى عامل أكثر قوة وهو ارتباط ضغوط العمل بعلوم عديدة ومجالات عمل مختلفة ، حيث يمثل الموضوع نقطة اهتمام مشتركة لا يخلو منها أي مجال عمل مهما كان نوع العاملين المتخصصين فيه ، لذا فإن الطريقة التي يتم دراسة الموضوع بها بالتأكيد لن تكون واحدة، وسيختلف مفهوم تحديد المصطلح بناء عليها ، وتنظيماً لمفهوم الضغوط حسب نقاط اتفاق الباحثين حولها ، تم تصنيفها إلى ثلاثة

<sup>1</sup> وافية احمد الهنداوي ، استراتيجيات التعامل مع الضغوط ، الامارات العربية المتحدة:مكتبة الادارة العامة ، 1994 ، ص91

<sup>2</sup> فوزي عبد الخالق فائق ، ضغوط العمل الوظيفي ، الرياض: مكتبة حرير ، 1996 ، ص136

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان ، المدخل الابداعي لحل المشكلات ، الرياض : اكااديمية نايف العربية ، 1999 ، ص36

<sup>4</sup> خضر عباس بارون ، دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناتجة عن ضغوط العمل ، رسالة ماجستير ، الرياض ، 1999 ،

اتجاهات يمكن من خلالها تشكيل إطار عام لها ، يجمع اتجاهات الباحثين فيها، ويوضح مسار دراساتهم ، وذلك على النحو الآتي:

### 1-1- الاتجاه الأول : المثيرات أو الأحداث الخارجية للبيئة المحيطة بالفرد:

يميل أصحاب هذا الاتجاه إلى قصر مصادر ضغوط البيئة ومسبباتها على المثيرات والأحداث المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة للفرد مثل وفاة شخص عزيز أو الكوارث الطبيعية من زلازل وغيرها أو الحروب ، دون الأخذ بالاعتبار القوى الذاتية للفرد أو ردود أفعاله التي يبديها تجاه هذه المثيرات التي ينتج عنها مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية

### 1-2- الاتجاه الثاني :إدراك الفرد للحدث وتقديره له :

يركز أصحاب هذا الاتجاه على استجابة الفرد للمصادر المسببة للضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل ، لأنهم يقيسون النتيجة التي تتجم عن حالة الضغوط والتي تتمثل في الاستجابة التي يتخذها الإنسان نحو المثير أو المسبب للضغط<sup>1</sup> .

### 1-3- الاتجاه الثالث : الاستجابة السيكولوجية للحدث ومثيرات البيئة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه وجوب حدوث تفاعل بين مثيرات الضغوط واستجابة الفرد لها، وينشأ بسببها لدى الفرد حالة من التغيرات الداخلية وردود الفعل الفسيولوجية والنفسية، تدفعهم إلى سلوك غير طبيعي في أدائهم لعملهم<sup>2</sup>

كما خرج هيجان باتجاهات عامة للباحثين لا تختلف كثيراً عن سابقتها من استقراءه الأدبيات المتعلقة بالضغوط ووجهات النظر الخاصة بدراستها، والتي حاول عند عرضها أن تعكس التطور التاريخي لمفهوم ضغوط العمل وتعريفاتها حتى العصر الحديث، وقد قسم وجهات النظر فيها إلى ثلاث وجهات أساسية تتعلق بدراسة الموضوع تمثلت في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لطفى راشد محمد ، نحو اطار شامل لمتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ، القاهرة: مكتبة مديولي ، 1996 ، ص 72، 73 .

<sup>2</sup> عويد سلطان المشعان ، مرجع سابق ، ص 83 .

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان ، مرجع سابق ، ص 105 .

## أ- النظر إلى الضغوط بوصفها استجابة للتهديد:

يربط الباحثون موضوع الضغوط هنا بالبقاء بالنسبة للإنسان ، وذلك لما يترتب عليها من محاولة الدفاع عن النفس والبحث عن وسائل الحماية ، فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغوط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة التي يشعر فيها بالقلق والتوتر والإرهاق ، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغوط ويترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع السيطرة على الموقف بإحكام. وتتبع ردود الفعل الناتجة عن الضغوط نمطاً يدعى بنمط التكيف العام للأعراض الدائمة ، حيث أن ردود الأفعال التي يبديها الفرد في مواجهة المثيرات التي يتعرض لها تساعده على تحقيق التكيف والتعامل مع مسببات تلك الضغوط التي يواجهها ، وتحدث هذه الردود وفقاً لثلاث مراحل متتالية، وهي:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة التنبية من الخطر أو الإنذار منه ، وتعتبر عنها ردود الفعل الجسمية للفرد في حالة الضغط ، حيث يقوم الجسم بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ينتج عنها تغيرات جسمية متعددة، مثل سرعة ضربات القلب ، وزيادة معدل التنفس ، وارتفاع ضغط الدم ، وزيادة السكر.

-**المرحلة الثانية:** تبدأ مع زيادة معدل الضغط الذي ينقل الفرد من مرحلة المقاومة إلى مرحلة الإنذار، وفي هذه المرحلة يحاول الجسم التغلب على الأعراض التي نتجت عن المرحلة الأولى السابقة ، فيشعر بالقلق والتوتر والإرهاق ، مما قد يترتب عليه وقوع الفرد في بعض الأخطاء ، واتخاذ بعض القرارات غير الصائبة ، والتعرض للأمراض بسبب فقدان السيطرة على جميع المواقف المختلفة معاً.

-**المرحلة الثالثة:** تبدأ حين تتهاور مقاومة الفرد ، حيث تستنفد طاقة الجسم ويصبح غير قادر على التكيف ، وهنا تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي كالصداع ، وقرحة المعدة ، وتصلب الشرايين ، وأمراض القلب وغيرها من الأمراض التي تؤدي بالفرد في النهاية إلى انخفاض مستوى أدائه في عمله ، ومن ثم تأثر فاعلية إنتاجية المنظمة وكفاءة أدائها بشكل عام <sup>1</sup> .

<sup>1</sup>-willey john، louder streses source، new york، u.s.a، 1983، p 107

## ب- النظر إلى الضغوط بوصفها تهديدًا في حد ذاتها:

حيث ينظر إلى الضغوط هنا باعتبارها القوى البيئية المحيطة بالفرد التي تحدث تأثيرًا سلبيًا عليه ، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسة تتمثل في:

-المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية.

-المصادر المتعلقة بخصائص الدور.

-المصادر المتعلقة بخصائص الفرد وتوقعاته.

ومن التقسيم السابق يتضح تجاهل أتباع هذا التوجه للقوى الذاتية للفرد وردود أفعاله التي قد يبدونها تجاه تلك المصادر ، وهذا التوجه نحو النظر إلى الضغوط بوصفها تهديدًا بحد ذاتها يعد انعكاسًا للتطور الصناعي ، وما صاحبه من أحداث متعلقة بظروف العمل والعاملين ، حيث إن الهدف من الدراسات المبنية على وجهة النظر هذه هو التوصل إلى إيجاد ظروف عمل ملائمة يمكن من خلالها تحسين ظروف الإنتاج بمراجعة:

- مطالب الدور الوظيفي وخصائصه ومعرفة مدى تأثيرها على العاملين .

- السياسات التنظيمية.

- البناء التنظيمي<sup>1</sup>.

## ج- النظر إلى الضغوط بوصفها أمورًا داخلية متعلقة بالفرد:

يركز أصحاب هذا التوجه على الفروق الفردية بين الأفراد ، والعوامل التي تؤثر في وجود اختلافات بين الأفراد استجابة للضغوط وعلاقتها بالأمراض ، لأن إدراك هذه الفروق الفردية للأفراد والتعرف إليها يفسر ردود الأفعال تجاه ضغوط العمل التي تواجههم ، والتي تمثل دافعًا للفرد نحو البقاء ، لهذا فإن الفرد عندما يتعرض لقوى أو تأثيرات تهدد بقاءه ، يحتم عليه ذلك التكيف أو التصرف لاستعادة حالة الثبات ، كما يجدر القول إن هذه القوى أو المصادر المسببة للضغوط قد تكون كامنة في طبيعة الفرد ذاته وليس بالضرورة أن تكون خارج الفرد ، حيث تمثل مصادر الضغوط بالنسبة له دوافع لمحاولة التكيف والبقاء في عالمه الخارجي<sup>2</sup>.

1-2 عبد الرحمن بن احمد هيجان ، مرجع سابق ، ص 18 ، 21

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل كل ما يشعر به الموظف يصنف على أنه من ضغوط العمل ، لذا وضع كل من روي وكلاارك شروطاً ينبغي توافرها في الأحداث ليطلق عليها مسمى ضغوط ، وهي:

- أن يكون الحدث دالا على التغيير والتواصل في نشاطات العمل اليومية.
- أن يكون الحدث قابلا للتميز ، بحيث يكون منفصلا وذا علاقة بأحداث الحياة.
- أن يكون الحدث قابلا للملاحظة أكثر من كونه اعتقاداً أو شعوراً شخصياً.

## 2- أنواع ضغوط العمل :

يوجد نوعان من الضغوط وهي ضغوط إيجابية وضغوط سلبية وهذا التقسيم للضغوط يأتي وفقا للآثار المترتبة عليها:

### 1-2 الضغوط الإيجابية:

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

### 2-2 الضغوط السلبية:

وهي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل<sup>1</sup> كما أنه يجب التفرقة بين كل من الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية وذلك من خلال المقارنة بينهما وذلك بهدف التعرف على الضغوط الإيجابية وأهم إيجابياتها والتعرف على الضغوط السلبية وأهم سلبياتها وذلك كما في الجدول التالي :

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان ، مرجع سابق ، ص10

### المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية<sup>(1)</sup>

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1- تسبب الانخفاض في الروح المعنوية.	1- تمنح دافعا للعمل.
2- تولد ارتباكا .	1- تساعد على التفكير .
3- تدعو للتفكير في الجهد المبذول.	2- تحافظ على التركيز على النتائج
4- تجعل الفرد يشغل بتراكم العمل عليه.	3- تحافظ على التركيز على العمل.
5- تشعر الفرد بان كل شئ ممكن ان يقطعه ويشوش عليه	4- النوم جيدا.
6- الشعور بالارق.	5- القدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر .
7- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير .	6- تمنح الاحساس بالمتعة .
8- الاحساس بالقلق.	7- تمنح الشعور بالانجاز.
9- تؤدي الى الشعور بالفشل .	8- تمد الفرد باقوة و الثقة.
10- تسبب للفرد الضعف.	9- التفاوض بالمستقبل.
11- التشاؤم من المستقبل .	10- القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة .

### 3- النظريات والنماذج المفسرة للضغوط

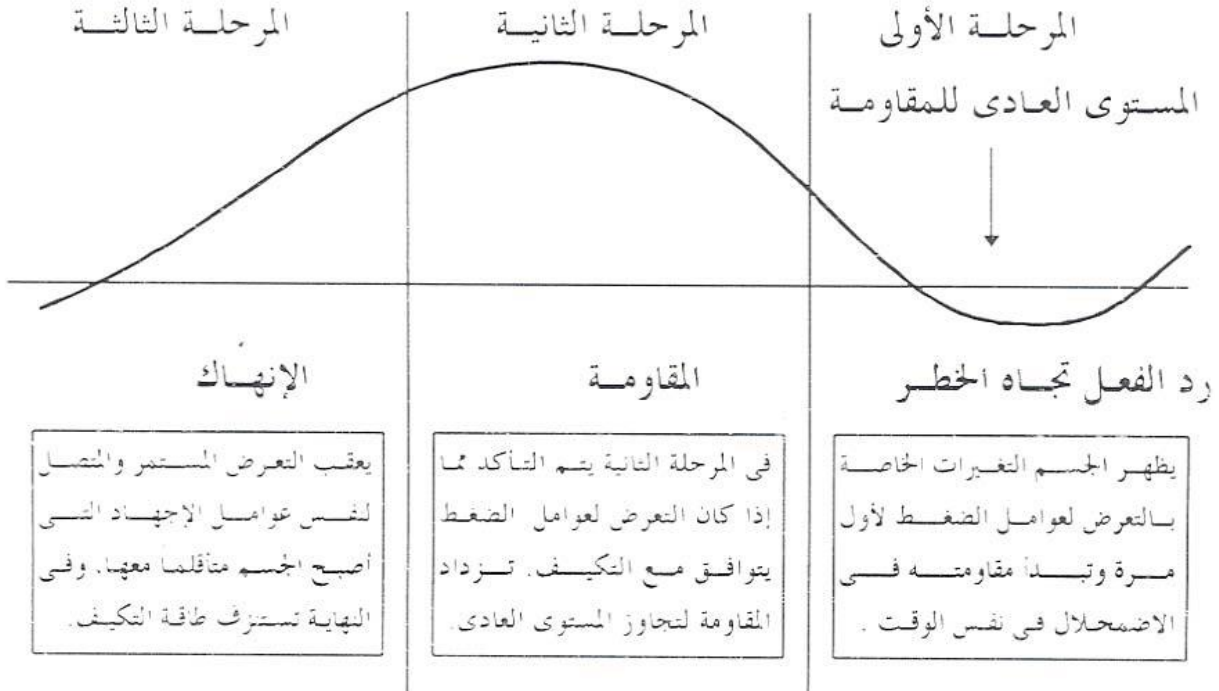
لقد احتل موضوع الضغوط جل اهتمام الباحثين والمهتمين بدراسة الضغوط مما جعلهم يقدموا بعض النظريات والنماذج الكثيرة التي حاولوا بها تفسير الضغوط ، التي تحتاج إلى التعمق في دراستها و إلى التحليل العلمي الشامل والدقيق لمعرفة مكونات وأجزاء وعناصر هذه الضغوط ، وفيما يلي نستعرض بعضاً من هذه النظريات والنماذج:

<sup>1</sup> Hamilton Alexander ، **the executive time and streets**، institute inc ،u.s.a 2001 ،p155

### 1-3 نظرية هانز سيلبي في الضغط: Hans Selye

قدم سيلبي هذه النظرية عام 1936 م حيث أطلق على هذه النظرية اسم "زملة التوافق العام" وكان متأثراً بفكرة أن معظم الكائنات البشرية لها رد فعل للضغوط عن طريق تنمية أعراض غير نوعية فنقترض الضغوط على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية، وقد حدد سيلبي Selye ثلاث مراحل يمر بها الفرد في استجابته للضغوط ، ويمكن التعرف عليها من خلال الشكل التالي :

#### الشكل رقم (1): مراحل ردود الفعل النفسية والجسدية تجاه ضغوط العمل<sup>1</sup>



#### 2-3 النظرية المعرفية:

تعد النظرية المعرفية إحدى النظريات التي ركزت على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تضيفها هذه النظرية على خبرات الفرد في تحديد استجابته للضغوط، حيث أن الاستجابة للضغوط تتأثر بما يشعر به الفرد من إثارة ومدى مقاومته

<sup>1</sup> سيزلاقي أندرو دي ، السلوك التنظيمي والأداء،تر: أبو القاسم أحمد جعفر. الرياض: معهد الإدارة العامة، ص 181 .



وقدرته على الصمود والمواجهة، وتستند النظرية المعرفية في تفسيرها للضغوط إلى ثلاثة افتراضات وهي:

أ- الافتراض الأول يتمثل في أن الانفعالات التي تصيب الفرد تمثل انعكاسًا لأفكار الفرد حول ذاته والعالم المحيط به.

ب- يتمثل الافتراض الثاني في مدى إمكانية الفرد في ضبط أفكاره التي قد تكون سببًا في الانفعالات السلوكية.

ج- أما الافتراض الثالث فيتمثل في كون أن السلوك ما هو إلا نتاج لتقييم الموقف الضاغط والاستجابة الأولية له، وتوقعات النجاح في التعامل مع ذلك الموقف<sup>1</sup>

### 3-3 نظرية التوافق البيئي:

تركز هذه النظرية على محصلة التفاعل المرن بين الفرد والبيئة التي يعمل بها وتأثير كل منهما في الآخر وتهدف إلى تحقيق الانسجام بينهما. وعليه فإن وجود الضغوط لدى الفرد وفقًا لهذه النظرية يعني أن هناك سوء توافق بين الفرد والبيئة التي يعمل بها.

وهناك نوعان من التوافق بين الفرد والبيئة التي يعمل بها وهما:

أ- النوع الأول: ويمثل المدى الذي تواكب فيه إمكانات الفرد ومهاراته أعباء العمل ومتطلباته.

ب- النوع الثاني: ويتمثل في المدى الذي تعمل فيه بيئة العمل على إشباع حاجات الفرد كما قدم الباحثون والمهتمون بدراسة الضغوط عددًا من النماذج والتي يمكن من خلالها تفسير الضغوط، نستعرض بعضًا من تلك النماذج وهي:

### 1- نموذج ميتشغن Michigan Model :

يعد نموذج ميتشغن أحد النماذج الأساسية والذي بني على نتائج الأبحاث التي أجريت في مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشغن في الولايات المتحدة الأمريكية، ولذلك سمي بهذا الاسم. ويأتي هذا النموذج في تصورين أحدهما أن البيئة تؤثر على إدراك الفرد لها، مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته، وفي التصور الثاني، يبلور مفهوم توافق الفرد مع البيئة وعلاقة ذلك بضغط العمل، ويركز

هذا النموذج على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته الشخصية، وعلاقة ذلك بالضغط أو الإجهاد .

## 2- نموذج الضغوط المهنية Mcgrath :

ظهر هذا النموذج عام 1972 م من خلال دراسات قام بها ماكجراث والذي أوضح فيه أن الموقف يتم إدراكه من قبل الفرد، ويؤكد على تقويم الموقف في عملية الإدراك مقارنة بالنموذج الاجتماعي والبيئي لدراسة الضغوط، وهذا التقويم للموقف قد يقود الفرد إلى القيام باستجابة محددة تجاه هذا الموقف وهذه الاستجابة هي سلوكية تطوعية في المقام الأول. ويطلق على هذا النموذج أيضًا نموذج عملية اتخاذ القرار لأنه يجعل التركيز على السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في مقر العمل وبخاصة أداء المهمة.

## 3- نموذج بيرونيومان Beehr & Newman :

قدم هذا النموذج من قبل بيرو نيومان Beehr & Newman عام 1978 م. وقد تم تصميمه ليضم العناصر الجوهرية بالنسبة لضغوط العمل والعلاقة بين مسببات الضغوط والتوترات التي تصيب الفرد، حيث تم توضيحها في هذا النموذج من خلال العلاقة بين الجانب البيئي والآثار أو النتائج الإنسانية وهي تمثل التفاعل بين هذين الجانبين، وهذا العلاقة بين مصادر ضغوط العمل ونتائجها تمثل من وجهة نظر الباحثين مطلبًا أساسيًا في فهم ضغوط العمل، ويعد نموذج بير ونيومان نموذجًا شاملاً لفهم ضغوط العمل، حيث أنه من الممكن أن يعمل كدليل أو موجه رئيسي في فهم التفكير الاعتيادي بخصوص ضغوط العمل.

## 4- مصادر ضغوط العمل التنظيمية :

تم اختيار مجموعة من مصادر الضغوط لهذه الدراسة وذلك لقياس درجة تأثير ضغوط العمل لدى الموظفين وسيتم الحديث عن هذه المصادر كلا على حده بشيء من التفصيل ومصادر الضغوط المختارة لهذه الدراسة هي كل من ، غموض الدور، صراع الدور، زيادة أعباء الدور كميًا، زيادة أعباء الدور نوعيًا، التطوير الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين:

## 1- غموض الدور:

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات. وينشأ عندما لا تتوفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه القيام به. أو عدم توفر المعلومات بحدود سلطته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، أو يكون هناك ازدواجية وتعارض مع الدور الذي يقوم به الفرد. هذا وقد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين يمثل مصدرًا لضغوط العمل بالنسبة لثلث العاملين في حين أن 10 % فقط منهم يشعرون بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم والشركة التي يعملون بها. ويتبين من الدراسة أن هذا الغموض يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الرضاء والثقة في النفس<sup>1</sup>.

## 2- صراع الدور:

ويعرف بأنه شعور الفرد بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته، وأما لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته. ومفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة<sup>2</sup>

## 3- زيادة أعباء الدور كميًا (عبء العمل الكمي)

تعتبر زيادة كمية العمل أو نقصان كمية العمل أحد المؤثرات بالضغوط الوظيفية وزيادة كمية العمل تتمثل في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعدد المهام في وقت ضيق، فزيادة الواجبات والمهام المناطة بالشخص بقدر أكبر مما هو متوافر لديه من قدرات وإمكانات تحدث اختلالاً نفسياً داخل الفرد، وذلك لعدم تناسق قدرات الفرد مع مهام العمل الموكل له من حيث قلة تأهيله أو حدائته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل.

<sup>1</sup> رافت بنت احمد فلمبان ، ضغوط العمل التنظيمية واثرها على انتاجية القيادات الادارية، رسالة ماجستير، جدة، 1996، ص 44

<sup>2</sup> جميل فرج الله ، دراسات تحليل الصراع الاداري، رسالة دكتوراه ، جدة ، 1994 ، ص 173.

وإذا كانت زيادة كمية العمل تسبب ضغطاً على الفرد فإنه يواجه ضغطاً في حالة انخفاض كمية العمل أيضاً وذلك عندما يسند إلى الفرد مهامًا تكون أقل من قدراته واستعداداته أو عندما يشعر أن كمية العمل قليلة بحيث لا تستوعب الوقت المتاح له.

#### 4-زيادة أعباء الدور نوعياً ( عبء العمل النوعي ):

ويحدث عندما يشعر الفرد بأن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء هذا العمل بالنسبة لعبء العمل النوعي ، أما بالنسبة لانخفاض عبء العمل النوعي، فيتبين أن الفرد لديه قدرات ومؤهلات كبيرة أكبر من الأعمال الموكلة له، في هذا الصدد أجريت دراسة من قبل الباحث وايمان وذلك لفحص العلاقة بين زيادة عبء العمل وانخفاض عبء العمل والضغط بين 1450 مدير وتبين أن المديرين الذين يعانون من مستوى عالي أو مستوى متدني من الضغط لديهم مشكلات صحية وأن زيادة عبء العمل وانخفاضه يؤديان إلى انخفاض الأداء وحدوث المشكلات النفسية والبدنية والسلوكية ، كما أن دراسة سمير أحمد عسكر التي أجريت على عينة من العاملين في المصارف بدولة الإمارات ، تبين أن الضغوط الناتجة من كمية العمل تحتل المرتبة الأولى من بين المتغيرات الأخرى المستخدمة في الدراسة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يحتله الفرد<sup>1</sup>

#### 5-التطور والترقي الوظيفي:

يتفق كثير من الباحثين إلى أن عدم التطور والترقية الوظيفية للفرد في المنظمة يعد مصدرًا من مصادر التوتر التنظيمي ، وفي هذا الصدد يشير السالم إلى أن البحوث المهمة بتطور الوظيفة ، وعلاقة هذا التطور بتوتر الفرد يرتكز على موضعين أساسيين هما:

-مدى ضمان العمل.

-مدى تناقص المركز مع واقع الفرد.

فبالنسبة لعدم ضمان الفرد للعمل في المنظمة التي يعمل بها بالمستقبل وذلك إما بسبب تقليص العمل، أو بسبب تقادمه الإداري، أو بسبب التقاعد المبكر ، فإنه يحدث لديه انفعالات نفسية كالقلق، والخوف، والمعاناة نتيجة لعدم الضمان الوظيفي أما بالنسبة

<sup>1</sup> رافت بنت احمد فلمبان ، مرجع سابق ، ص 45 ،

لنتاقص المكان الوظيفية، مع الوضع الحقيقي للفرد فإن هذا السلوك الإداري ينتج عنه آثارا سلبية تتمثل في أعراض نفسية متعددة، وذلك إما لحصول الفرد على ترقية أكثر من ما يتوقعه أو أقل من ما توقعه ، ويمكن ملاحظة هذه الآثار عندما يصل الفرد إلى نهاية السلم الوظيفي أو الحدود العليا للدرجة الوظيفية دون أن يحصل زيادة في مرتبه ، رغم بقاءه فترة طويلة في نفس درجته الوظيفية<sup>1</sup>

وفي جانب آخر تم تقسيم مسببات الضغوط المتعلقة بالنمو الوظيفي إلى ثلاث مراحل جاءت على النحو التالي:

#### أ -مرحلة بدء الحياة الوظيفية:

وهي المرحلة التي تبدأ بمجرد التحاق الفرد في عمله بعد انتهائه من المراحل التعليمية و يحدث في هذه المرحلة ضغوط عمل وترجع مسببات الضغط في هذه المرحلة إما إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو عدم التوازن بين مغريات العمل ومنفراته ، أو عدم القدرة على تحمل مسئوليات العمل، أو صعوبة التكيف مع زملاء العمل ، أو القيام بعمل قد لا يتفق مع مؤهلات الفرد وقدراته.

#### ب -مرحلة منتصف النمو الوظيفي:

وليس هناك تحديد أو اتفاق على ماهية هذه المرحلة أو متى تبدأ ومتى تنتهي . ويصل أغلب الناس في هذه المرحلة إلى أعلى المراتب ويطلق عليها البعض فترة التحول، أو فترة الأزمة، أو فترة معرفة الذات .ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الآتي:  
زيادة أعباء العمل وكثرة التغير وعدم التأكد، الحاجة الشديدة إلى اليقظة والانتباه، شدة التنافس بين الأقران، تقادم المعارف والمهارات ، ضغوط الوقت، زيادة الاعتماد على الآخرين ورجال التخصص<sup>2</sup>.

#### ج -مرحلة نهاية الوظيفة ( التقاعد):

<sup>1</sup> مؤيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي : مفاهيمه واسبابه واستراتيجيته ، جدة : مجلة الادارة العامة ، العدد 68 ، 2009 ، ص 86

<sup>2</sup> لطفى راشد محمد ،نحو اطار شامل لمتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ، القاهرة: جامعة عين شمس ، 2000 ، ص82

ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الخوف من فقد المنصب والسلطة، والمزايا المختلفة، التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل، ترك الزملاء وفقد الأصدقاء، والشعور بالوحدة ، التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك العمل<sup>1</sup>.

## 6- المسؤولية تجاه الآخرين أو الغير:

وتؤدى الوظائف التي تتميز بطبيعتها بالمسؤولية عن أرواح أو أموال الغير إلى زيادة في ضغوط العمل بالنسبة لأصحابها .فالأفراد الذين تستلزم طبيعة أعمالهم التعامل والمحافضة على مبالغ نقدية مملوكة للغير عادة ما يعانون بمرور الوقت من التوتر الشديد بالإضافة إلى ازدياد معدلات الشك والعصبية، وتظهر عليهم أمراض القرحة المعوية، وكذلك يعاني العاملون في وحدة العناية المركزة بالمستشفيات من الشد العصبي والتوتر وذلك نتيجة لمسئولياتهم عن أرواح تحت رعايتهم لا تحتمل مواقعهم الصحية أي خطأ أو تقصير تجاههم .وقد أثبتت إحدى الدراسات أن العاملين في وحدة المراقبة الجوية بالمطارات هم الآخرين يعانون من مستوى عالي من ضغوط العمل نتيجة لما قد يترتب على أي خطأ من فقد عدد كبير من الأرواح<sup>2</sup>.

كما أن المسؤولية الملقاة على القيادات الإدارية تجاه الآخرين قد تشمل تطوير أداء الموظفين في منظماتهم، وتقديم الرأي والمشورة للعاملين بمساعدتهم في حل مشاكلهم، بالإضافة إلى أن اتخاذ القرارات قد يؤثر على العاملين، هذا إلى جانب المسؤولية عن المستقبل الوظيفي للعاملين بتلك المنظمات .كل هذه الأشياء قد تسبب ضغوطا لدى هذه القيادات في تلك المنظمات. وهذه المصادر التي تكلمنا عنها بشيء من التفصيل هي مصادر ضغوط العمل المختارة والتي سوف يتبناها الباحث في هذه الدراسة والتي قد تواجه القيادات الإدارية في المنظمات الأمنية والمدنية موضوع الدراسة و التي قد تسبب لها أنواعا من الضغوط في مستويات مختلفة مما قد يؤثر عليها في عملية اتخاذ القرارات وانعكاساتها على أداء وكفاءة تلك المنظمات.

<sup>1</sup> هنية بنت محمود ، ضغوط العمل ، القاهرة: مكتبة مديولي ، 2001 ، ص33

<sup>2</sup> وافية احمد الهنداوي ، مرجع سابق ، ص 89

## 5-أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

مهما تعددت مصادر الضغوط وكثرت نتائجها وأثارها على الفرد والمنظمة فإنه من الصعب أن نتخلص من هذه الضغوط أو أن نلغي هذه الضغوط من حياتنا بشكل عام، ولكن يجب أن نضع أساليب واستراتيجيات يمكن من خلالها أن تساعدنا على التقليل من مصادر هذه الضغوط أو الحيلولة دون وقوع بعضها، ومحاولة الحد من أثارها على المستويين الفردي والتنظيمي.

وتتمثل إدارة الضغوط في فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على استخدام مجموعة من الأساليب من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى تقليل أو منع حدوث متاعب للفرد أو المنظمة ، وعلى الرغم من التأكيد الشديد على أهمية دور الفرد في إدارة ومواجهة الضغوط، فإن الأساليب التي يمكن اتباعها لمواجهة هذه الضغوط كثيرة ومتعددة بحيث يصعب حصرها إلا أن هناك بعض الأساليب المتمثلة في اللجوء إلى الله عز وجل في كل الأحوال وجاء القرآن الكريم ليؤكد على حقيقة التداوي والشفاء والفرع إلى الله من أجل تفريج الكربات في كثير من الآيات.

إن الإيمان بالله والفرع إليه يعد جزءاً مهماً من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط، حيث يقتضي ذلك عدة أسباب من أهمها :تقوى الله عز وجل، وكثرة الدعاء والاستغفار وكثرة الصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم والتوكل على الله ، ومن الأساليب والطرق التي يمكن بها مواجهة وإدارة الضغوط لدى الفرد تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، حيث أن الضغوط أمر يتعلق بالفرد وأن مسببات هذه الضغوط قد تكون داخل هذا الفرد مثل حالات القلق والاكتئاب بحيث يكون الإنسان قادراً على التحكم في القلق والاكتئاب وذلك عن طريق إيقاف حالات التفكير المزعجة التي تسبب القلق والقيام بتخصيص وقت للراحة والاستجمام، وكذلك ممارسة بعض الرياضات والتمارين وطلب المساندة الاجتماعية أو اللجوء إلى طلب المساعدة من المختصين في معالجة الضغوط الذين لديهم القدرة على تقديم العون والمساعدة في تخفيف أثار الضغوط على الفرد<sup>1</sup>.

أما أساليب إدارة الضغوط على مستوى المنظمة فإنها تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف الضغوط التي تقع على تلك المنظمة ولكن هناك بعض الطرق والأساليب التي

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان ، مرجع سابق ، ص291

يمكن أن تلجأ إليها بعض المنظمات التي تعاني من الضغط والتي تتمثل في توظيف بعض الأساليب مثل الاهتمام بإدارة ثقافة المنظمة بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها بحيث تحاول أن تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد وتوقعاتهم من المنظمة ويتم ذلك من خلال حسن استغلال الثقافة الموجودة حاليًا في المنظمة وتوظيف هذه الثقافة بما يخدم أهداف الفرد والمنظمة وكذلك من خلال التطبيع الاجتماعي أي تلقين الأفراد ثقافة المنظمة مثل اختيار الأفراد المناسبين للتعين وتكييف الأفراد مع واقع المنظمة وتحديد دور الفرد في المنظمة من خلال المهام المطلوب القيام بها وذلك في ضوء ما لديه من إمكانيات ومهارات، ومن الأساليب المستخدمة لإدارة الضغوط في المنظمة عملية القيام بإعادة تصميم الوظائف التي من شأنها أن تكون مصدرًا من مصادر الضغوط والتي يعد إعادة تصميمها مطلبًا أساسيًا للتخفيف من حدة الضغوط ويشمل ذلك محتوى الوظيفة، ودرجة التعقيد في المهام، وواجبات الوظيفة مثل تحديد السلوك والمسؤولية، والعلاقات مع الآخرين وتوفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي ، ولا تقف تلك الأساليب التي من شأنها أن تقوم بإدارة الضغوط ومحاولة الحد من أثارها عند هذا الحد ، بل تمتد إلى عدة طرق تشمل القيام بالإشراف الناجح من قبل المشرف الذي يستطيع أن يؤثر في الآخرين من خلال العمل على تحسين ظروف الأفراد والاهتمام بهم وبث روح الإخاء والمودة بينهم، وتوخي العدالة في التعامل معهم ، كما يجب على العاملين في المنظمة تجنب الصراعات في بيئة العمل، والقدرة على حل الصراع إن وجد قبل أن تتعكس آثاره السيئة على الأداء حيث أن وجود الصراعات تشكل نوعًا من الضغوط لدى العاملين ، ولكي تتجنب المنظمة آثار الضغوط في العمل لابد من تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية كالقيام بتوفير البيئة الصحية الملائمة لمنتسبيها من توفير في الإضاءة وإيجاد وسائل للسلامة وحماية العاملين من مخاطر التلوث كذلك ينبغي أن تقوم المنظمة بتدريب أفرادها على الأجهزة والمعدات الجديدة وأن توفر لهم وسائل الحماية من مخاطر هذه الأجهزة والاهتمام بحوادث وإصابات العمل والاهتمام بالجوانب المادية كإيجاد نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها أن تحد وتقلل من الآثار والنتائج المترتبة على الضغوط للفرد والمنظمة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> وافية احمد الهنداوي ، مرجع سابق ، ص 129



كما تعد الاستشارة إحدى الأساليب الفاعلة لإدارة الضغوط، حيث يعتمد القادة عند مواجهة المواقف الضاغطة إلى الاستشارة من ذوي الاختصاص من أجل الحد من آثار الضغوط وذلك لأن المستشار غالبًا ما يعمل عن قرب مع المدير لمساعدته على تشخيص المشكلات وتزويده بالمهارات التي تساعد على تحليل هذه المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها ، كما تعد الاستشارة الخارجية إحدى الوسائل التي تساعد العاملين على إدراك وفهم الأحداث والعمليات التي قد تكون سببًا في إيجاد نوع من الضغوط لديهم، وبالتالي يمكنهم التعامل معها بالطرق الملائمة لمحاولة التخفيف من آثار هذه الضغوط<sup>1</sup>

## 6- الآثار والنتائج المترتبة من جراء الضغوط على الفرد والمنظمة.

من خلال دراستنا لمفهوم الضغوط لاحظنا أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة ، كما يمكن أن يؤدي إلى خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة ومن المتفق عليه أن وجود قدرًا من الضغط يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الذي يعتبر بدوره دافعا إلى أداء أفضل كما أن زيادة الضغط تؤثر بشكل قوي على الأداء في كثير من الأعمال حيث ينخفض الأداء عادة وبشكل حاد مع ارتفاع مستوى الضغوط. إن نتائج الجانب السلبي للضغط هي التي تحظى باهتمام الباحثين ورجال الإدارة وذلك لما لها من نتائج أو آثار ضارة على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع بصفة عامة، ولهذا سوف نتناول في هذا الجزء النتائج المحتملة للضغوط وآثارها على كل من الفرد والمنظمة<sup>2</sup>

### 1- نتائج الضغط على الفرد:

عندما تتأثر استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية، ونفسية، وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض ، وهذا يرجع إلى اختلاف الناس تبعا لقوتهم الجسمية وخصائصهم الشخصية حيث أن أضعف جزء في النظام الحيوي أو

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن احمد هيجان ، مرجع سابق ، ص 455

<sup>2</sup> لطفي راشد محمد ، مرجع سابق ، ص 75، 76

العضوي للإنسان في الجسم هو أول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للانهايار أو التلف وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد في كل من:

#### أ - النتائج الفسيولوجية:

حيث تبين عدد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط والاضطرابات الفسيولوجية كما أن البحوث الطبية تكشف عن أن أكثر من 50 % من الأمراض يرتبط أصلا بالضغط ومن بين هذه الأمراض، الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، وسكر الدم، والربو، والصداع النصفي، وآلام الظهر، والتهاب المفاصل، ويطلق البعض على هذه الأمراض أمراض التكيف، لأن هذه الأمراض لا تنشأ عن طريق العدوى أو الميكروبات.

#### ب - النتائج النفسية:

يلاحظ أن هناك اهتمامًا بالنتائج الفسيولوجية للضغط أكثر من اهتمامه بأثره على الصحة العقلية، ومن ذلك يمكن القول أن المستويات العالية من الضغط عادة ما يصاحبها الإحباط، والقلق، والاكتئاب، والغضب، والانفعال، والشعور بالملل، وقلة الأهمية وهذه الحالات تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي والعاطفي للفرد ، وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات، وعدم الرضا، وهذه النتائج بلا شك تنعكس على المنظمة خاصة عندما يعاني منها رجال الإدارة لما لهم من أثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة.

#### ج - النتائج السلوكية :

حيث تعتبر هذه النتائج أكثر وضوحا من النتائج النفسية والفسيولوجية ومن ثم تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن بين هذه النتائج الغياب عن العمل والتأخر عنه، والإسراف في التدخين، وتناول العقاقير والمخدرات، والأرق أو الإفراط في النوم، فقد الشهية أو الإفراط في الطعام، ترك العمل، والميل للوقوع في الحوادث، وشروذ الذهن، والاعتداء على الأفراد والاستياء، والانتحار في أقصى حالات الضغط ، ونؤكد من هذا المنطلق بأن نتائج الضغط على الفرد لا تقتصر أثارها على الفرد وحده بل

ينعكس أيضا على حياته خارج العمل، كما أن لهذه النتائج أثر مضاعف آخر حيث أنها تصبح من مسببات الضغط في حالة تفاقمها.

## 2- نتائج الضغط على المنظمة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها والقيام بأوجه نشاطها من خلال الجهود البشرية الموجودة بها لذلك فإن الإنسان يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها ومن ثم فإن أي خلل قد يصيب الإنسان نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان استمرارها وبقاؤها، حيث أن العطب الذي يصيب المنظمة من جراء تعرض أفرادها لضغوط العمل يحملها أشكالاً مختلفة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة الباهظة والتي بلا شك تضعف من مركزها التنافسي وبالتالي تعرضها للانحيار، والإدارة الواعية هنا هي التي تسعى إلى التعرف على هذه التكاليف وتحاول العمل على خفضها ووضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة ضغوط العمل بقدر ما تستطيع، وأن تبذل من ما لديها من إمكانيات بشرية ومادية وذلك من أجل الوصول إلى استقرار وتطور وازدهار المنظمة.

## خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل لعدة عوامل و مؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و بالحياة الشخصية و العملية للموارد البشرية و التي بدورها تؤثر على كمية و نوعية الجهد المبذول .

الفصل الثالث :

الأداء الوظيفي

## تمهيد :

إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات .

## 01- مفهوم الأداء و أداء العاملين :

1-1 مفهوم الأداء : يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضح هذا المفهوم

**المعنى اللغوي :** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء :أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به

**المعنى الاصطلاحي :** تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

\* "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به  
\* ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة .وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج "

\* "الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية " .

• " الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور ، والقيام بالمهام<sup>1</sup>

<sup>1</sup> السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، 2001 ، ص 45

- ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ،أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز،أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا
- يرى علي السلمي أن الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء"<sup>1</sup>

\* تعريف توماس : " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس <sup>2</sup>."

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة

**2-1 مفهوم أداء العاملين :**

لقد حظي موضوع أداء العاملين باهتمام كبير من طرف إدارة الموارد البشرية و إدارة الأعمال و كذا السلوك التنظيمي لإتصاله الوثيق بالعنصر البشري بشكل خاص و في المؤسسات الإدارية بشكل عام.

إن أداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة و السليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية و الكفاءة في العمل.

هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عملة و يمكن أن نميز بين كمية و نوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل<sup>3</sup> .

---

<sup>1</sup> سلطان محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص 35

<sup>2</sup> السلمي علي ، مرجع سابق ، ص 47

<sup>3</sup> عيسى إبراهيم المعشر " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين "رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، قسم إدارة الأعمال 2009 ، ص 32



إن أداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة في الوظيفة اضافة إلى نمط الاتصال و التفاعل مع أعضاء المنظمة و السعي نحو الاستجابة بكل حرص.

هو عبارة عن قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت و تكلفة ممكنة و ادراكهم للدور الذي ينبغي القيام به لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج<sup>1</sup> .

و هناك من يرى أن الأداء ناتج عن مقارنة حجم مستوى ما قام به العامل في عمله مع المنتظر القيام به كما و كيفا ، ومنه يجسد مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول و مدى مطابقته مع المواصفات الكمية و النوعية للإنتاج.

من هنا يتضح أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين : الكفاءة و الفعالية ، و هذين المفهومين بينهما اختلاف واضح.

فالكفاءة تعرف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة ، و هي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ، و يمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات<sup>2</sup> .

أما الفاعلية فتهم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة ، أي تحديد نسب و درجات التحقق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج.

هو أداء العمل من حيث الكمية و النوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة ، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء وفقا لنظرية أداء العمل فإن الأداء هو السلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة ، وهذا السلوك اما أن يكون ايجابيا أو سلبيا ، ويكون السلوك جزءا من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها .

و منه نستطيع القول أن أداء العاملين هو أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط ، والفرد الذي يؤدي عملا معيناً يستخدم فيو الموارد

<sup>1</sup> أحمد محمود خالد حليبي " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي " رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الاردن، قسم إدارة الأعمال ، 2011 ، ص23

<sup>2</sup> حنفي مسعود سليمان " السلوك التنظيمي و الأداء " دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية، مصر ، 1975 ، ص14

مادية ، مالية ، تقنية و معلوماتية و غيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الإستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة .

## 02- أهمية الأداء الوظيفي :

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي :<sup>1</sup>

- إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في .....المستقبل، و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.

- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، و هذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه .

- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم

## 03- محددات الأداء الوظيفي :

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

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :<sup>2</sup>

- الجهد المبذول من طرف الفرد .

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

أ/ الجهد : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

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

<sup>1</sup> رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 217

<sup>2</sup> شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الادرن ، دار الصفاء ، 2005 ، ص 42

ج/ إدراك الدور : ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه . ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تتقصه القدرات، فعادة مايقوم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر<sup>1</sup>.  
من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

#### 04- أنواع الأداء :

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الإنتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك<sup>2</sup> :  
فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيارالمصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.  
**4-1/ حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

<sup>1</sup> شاويش مصطفى ، مرجع سابق ، ص 45

<sup>2</sup> الخزامي عبد الكريم ، تكنولوجيا الأداء - من الأداء إلى التحسين ، القاهرة ن مكتبة ابن سينا ، 1999 ، ص 70

أ/ الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:<sup>1</sup>

\*الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.  
\* الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال \* .  
الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

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

4-2/حسب معيار الشمولية :وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي<sup>2</sup>

أ/ الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر . في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو . كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية .

ب/ الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

<sup>1</sup> الكبيسي موفق ، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية للبحوث العلمية ، جامعة حلوان ،

القاهرة ، 2004 ، ص 56

<sup>2</sup> العطية ماجد ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - العرق ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 70

## 05- العوامل المؤثرة على الأداء :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي<sup>1</sup>:

### غياب الأهداف المحددة:

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

### عدم المشاركة في الإدارة:

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

### إختلاف مستويات الأداء :

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالتشريعات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي

---

<sup>1</sup> عيسوي وهيبة ، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية ترابي بوجمعة ، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة ابوبكريلقائد (تلمسان)، الجزائر، 2011 ،

بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

### مشكلات الرضا الوظيفي:

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

### التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

### 06- أبعاد الأداء :

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد .

-نمط الأداء .

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

ب- الجهد المبذول : فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي

<sup>1</sup> الخزامي عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 58 ، 60

للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء . ج- نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>1</sup>.

## 07- تقييم الأداء الوظيفي :

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله . نظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم<sup>2</sup>.

**7-1/ تعريف تقييم الموارد البشرية- الأفراد -** : يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى<sup>3</sup> .

<sup>2</sup> الكبيسي موفق ، مرجع سابق ، ص 58 ، 60

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم "

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم <sup>1</sup> ."

و يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو إستحقاق معين ( ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جدا.... ) " <sup>2</sup> .

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها

**7-2/ عملية تقييم الأداء الوظيفي :** مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم .

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

<sup>1</sup> علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 60

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، تقييم الأداء ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 43



ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل. "تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه <sup>1</sup> ."

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد- عملية تقييم الأداء- " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل ". وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص ( مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن

## 08- أغراض تقييم الأداء :

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض:  
إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي <sup>2</sup>:  
أ/ أغراض إستراتيجية : يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة .

<sup>1</sup> الخزامي عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 66

<sup>2</sup> شاويش مصطفى ، مرجع سابق ، ص 51

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي . ففي دراسة حديثة، تبين ان 13 % فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب/ أغراض إدارية : تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فان العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين.<sup>1</sup>

ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ج/ أغراض تنموية : يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل.

عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء . ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ

ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية

<sup>1</sup> شاويش مصطفى ، مرجع سابق ، ص 52

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين ،وأیضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة ( التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي <sup>1</sup>:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية .
- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
  - مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.
  - تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك
- 9- القائمون بعملية تقييم الأداء :**

- الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي <sup>2</sup>:
- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
  - التقييم عن طريق الزملاء.

<sup>1</sup> شاويش مصطفى ، مرجع سابق ، ص 53

<sup>2</sup> هلال محمد ، مهارات إدارة الأداء ، ط 1 ، القاهرة ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، 1999 ، ص 60

- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء

### 9-1/التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر :

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً. وفي حقيقة الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه<sup>1</sup>.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13 % وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6 % بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6 %

### 9-2/التقييم عن طريق الزملاء :

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> برنوطي سعاد ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، ط2 ، عمان ، الاردن ، دار وائل للنشر ، 2004 ، ص 53

<sup>2</sup> هلال محمد ، مرجع سابق ، ص 61

9-3/التقييم الذاتي ( أي عن طريق الأفراد أنفسهم ) :الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد.

وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد . على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة.

وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات<sup>1</sup>

9-4/التقييم عن طريق المرؤوسين : ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات....الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل- من ناحية أخرى- إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين<sup>2</sup>

9-5/ التقييم عن طريق العملاء : تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص .

<sup>1</sup> برنوطي سعاد ، مرجع سابق ، ص 54

<sup>2</sup> الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 72

فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.. إلخ فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف

وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء<sup>1</sup>. لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة<sup>2</sup>

## 10- محاور تقييم الأداء :

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي<sup>3</sup> :

أ- محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة،

<sup>1</sup> هلال محمد ، مرجع سابق ، ص 63

<sup>2</sup> هلال محمد ، مرجع سابق ، ص 65

<sup>3</sup> الصيرفي محمد ، قياس وتقييم أداء العاملين، الطبعة الأولى ، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 ، ص 84

مما يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

ب- محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه. ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ج- محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك الى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة .

د- محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة . ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء الى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة . ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي

ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية<sup>1</sup>.

## 11- طرق تقييم الأداء :

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء<sup>2</sup>

### 11-1/ الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص<sup>3</sup> :

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات .

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

<sup>1</sup> الصيرفي محمد ، مرجع سابق ، ص 85

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد... لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004 ، ص 65

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص :علوم

اقتصادية، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 75



ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي .

ب/ طريقة التوزيع الإجباري : ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي distribution normal، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية :

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين<sup>1</sup>.

ج/ طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل performance all-over، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل . كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص 68

في احد المجموعات، مساويا 2 لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه.

د/ طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين<sup>1</sup>.

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر. ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي<sup>2</sup>:

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في- ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب- التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

<sup>1</sup> الصيرفي محمد ، مرجع سابق ، ص 88

<sup>2</sup> الصيرفي محمد ، مرجع سابق ، ص 88

ج - تأثير الحداثة ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس- بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة

د- التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد- أو مع- بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ،مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ- التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق . ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي<sup>1</sup>:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.

- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل

- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج Mature، وعدم استخدامها أو استغلالها .

- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

---

<sup>1</sup> الباقي صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص 80

## 11-2/ الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتقضى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:<sup>1</sup>

أ/ طريقة الاختيار الإجباري : choice Forced وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

ب/ طريقة الأحداث الحرجة : Incidents Critical وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم .

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص75

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمع حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساساً لعملية التقدير.

وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ . ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى- تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف<sup>1</sup> .  
ج/ طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم .
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها .
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم .

د/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

<sup>1</sup> حنا نصر الله، مرجع سابق ، ص 77

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:<sup>1</sup>

• المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد .

• يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة .

• موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء .  
• يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة .

- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق .

- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية . ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في

<sup>1</sup> الخزامي عبد الكريم ، تكنولوجيا الأداء - من الأداء إلى التحسين ، ص 83

وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.

ه/ النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر الى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها<sup>1</sup>:

- مبدأ الترشيح والمنطق
- مبدأ الرجل الاقتصادي
- مبدأ رجل الرفاهية
- ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:
- التقييم الاقتصادي للأداء
- التقييم القانوني والتشريعي للأداء
- تقييم القيم المتعارضة

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان .

و/ النظام المفتوح لتقييم الأداء<sup>2</sup>:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم . ي/ طريقة التقييم الذاتي:

<sup>1</sup> الخزامي عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 85

<sup>2</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر،

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم. لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللاشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

## 12 - مشكلات تقييم أداء العاملين :

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي<sup>1</sup> :

- **تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

- **الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيههم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيههم .

-**الاتجاه الوسط في التقدير:** يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيههم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملى عليه تقييم

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 387



كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالباً إلى ناحية الوسط في التقدير وغالباً ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعاً إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل .

- **العلاقات الشخصية المتداخلة ( التحيز):** إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها . إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي: <sup>1</sup>

\* نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم .

\* عدم وضوح معايير تقييم الأداء .

\* ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

\* عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.

\* التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.

\* نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.

\* عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.

\* عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

\* محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.

\* استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء - منذ سنوات - أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق . ويمكن أن يقع

الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضا- عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقييمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث . كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقييم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء<sup>1</sup>.

### 13- إجراءات تحسين مستوى الأداء :

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية<sup>2</sup> :

#### • تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء .

#### • تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

#### • الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء . ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة .

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

• التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها .

• التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز .

• الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب .

#### ب- تحسين الوظيفة :

إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها . وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأداءه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف .

<sup>1</sup> بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 87

## خلاصة الفصل :

يمكن القول في نهاية هذا الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء ، أن تقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل ، و توقعات تنميته في المستقبل ، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ، و هي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ،تقوم على مبادئ و ممارسات و خطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم ، يؤدي غالبا إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل ، و بالتالي عدم فعاليته .

# الباب الثاني :

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الرابع:

# الإجراءات الميدانية للدراسة

## تمهيد :

سوف نتناول في هذا الفصل المنهج والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة والتي تشمل كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، وطريقة بنائها، الصدق والثبات، إجراءات تطبيق الاستبيان، إضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات في هذه الدراسة.

## أولاً: منهج الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات الكمية ولذلك تم استخدام المنهج التحليلي كإطار منهجي عام و الذي يعرف بأنه: " منهج يقوم على دراسة الإشكالات العلمية المختلفة ، تفكيكا أو تركيبيا أو تقويما ، فإن كان الإشكال تركيبية منغلقة ، قام المنهج التحليلي بتفكيكها ، وإرجاع العناصر إلى أصولها ، أما إذا كان الإشكال عناصر مشتتة ، فإن المنهج يقوم بدراسة طبيعتها ووظائفها ، ليركب منها نظرية ما أو قواعد معينة ، كما يمكن أن يقوم المنهج التحليلي على تقويم إشكال ما ، أي نقده . ويتلخص المنهج التحليلي في عمليات ثلاث قد تجتمع كلها أو بعضها في العمل الواحد ، وهي التفسير ، والنقد ثم الاستنباط"<sup>1</sup> والمنهج التحليلي هو الذي يصف الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع ويعبر عنها

---

(<sup>1</sup>) ، (2) غاستون باشلار ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تر : بوزيد صحراوي ، الجزائر ، دار



تعبيراً كميًا وكيفيًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فهو يعطينا وصفًا رقميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها بالإضافة إلى درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى المدروسة والمعنى بها في هذه الدراسة على الخصوص من ما يضيف عليها طابع الدراسة الكمية البحتة.

حيث استعملنا فيه المنهج المسحي و الذي يُعرف بأنه : " عبارة عن تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية كالمكتبات والمدارس والمستشفيات مثلا وأنشطتها المختلفة و موظفيها خلال فترة زمنية معينة ، والوظيفة الأساسية للدراسات المسحية هي جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها" (1) ، و ذلك لدراسة حالة مؤسسة من خلال مركزها الولائي بالجلفة ، و منهج دراسة حالة الذي يعرف بأنه منهج يقوم على أساس اختيار حالة معينة يقوم الباحث بدراستها قد تكون وحدة إدارية أو اجتماعية، أو فرد مدمن مثلا، أو جماعة واحدة من الأشخاص، وتكون دراسة هذه الحالة بشكل مستفيض يتناول كافة المتغيرات المرتبطة بها وتناولها التحليل الكامل ، فهو وسيلة لجمع البيانات والمعلومات ، و يمكن تعميم نتائجها على الحالات المشابهة بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد الحكم عليه، مثلما هو الحال في هذه الدراسة المتمثلة في أثر ضغوط العمل على أداء العاملين وذلك بغرض تحليلها وتفسيرها من أجل التوصل إلى التعميمات المناسبة لهذه الدراسة.

### ثانياً : مجتمع الدراسة .

يعني مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع إشكالية الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة موضوع الدراسة التي موضحة بحسب الهيكل التنظيمي (الملاحق) ، بالنسبة للأفراد المراد دراستهم في هذه الدراسة هم الاطارات وأعاون التحكم و أعاون التنفيذ

يشكلون مجتمع الدراسة البالغ إجمالاً (116) مفردة وذلك حسب الإحصاءات التي حصلنا عليها من ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة .

أجريت الدراسة ب: ديوان الترقية والتسيير العقاري، والكائن مقرها بحي بربيح الجلفة.

### ثالثاً: عينة الدراسة

تشكلت عينة الدراسة بواقع (57) من مجتمع الدراسة الأصلي في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة ، وتم اختيار العينة العشوائية لمجتمع الدراسة المراد دراسته عن طريق إعطاء كل وحدة من وحدات المجتمع رقماً و من ثم الاختيار بطريقة عشوائية للأرقام ، والجدول رقم (2) يمثل تفصيلاً لحجم مجتمع الدراسة وحجم العينة المختارة ، وعدد الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وعدد الاستبيانات التي استعدناها ونسبتها المئوية من الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة.

### جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

الجهة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	عدد الاستبيانات التي تم توزيعها	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة عدد لاستبيانات المسترجعة
ديوان الترقية و التسيير العقاري	116	57	57	57	%100
المجموع الكلي	116	57	57	57	%100

### رابعاً : حدود الدراسة

1/ الإطار الزمني: يمكن إيجاز مراحل إنجاز هذه الدراسة وفقاً للمجال الزمني على

النحو التالي:

إختيار وصياغة موضوع هذه الدراسة في أواخر شهر أكتوبر 2016 ، وذلك بعد استشارة ومناقشة العديد من الأساتذة ذوي التجربة والاختصاص بالإضافة إلى البحث والاطلاع على المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة، حيث تم جمع العديد من الكتب والمجلات وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير ، كما تمت الاستعانة بخدمات الانترنت للاطلاع على أغلب المواقع ذات الصلة بالموضوع ومتابعتها باستمرار .

خلال شهر ديسمبر 2016 تم الانطلاق في الجانب النظري للدراسة وقد استمرت ما يقارب ثلاثة أشهر أي إلى غاية أواخر شهر فيفري 2017 ، حيث تم عرض الفصول النظرية على الأستاذ المشرف الذي سجل وقدم مجموعة من الملاحظات التوجيهية، التقويمية والتصحيحية.

بعد ذلك تم الانتقال إلى الإعداد لمرحلة الدراسة الميدانية وذلك مع بداية شهر مارس، وتضمن هذا الإعداد تصميم أدوات البحث وذلك بعد وضع تصور مبدئي للأدوات العلمية الواجب الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

في بداية شهر أفريل تم توزيع استمارة الاستبيان على الأساتذة المحكمين وفي النصف الثاني من شهر أفريل تم توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث ، وفي 2017/04/19 تم البدء في تفريغ البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى نتائج الدراسة، وخلال شهر ماي من نفس السنة تم سحب نسخة أولية وعرضها على المشرف لتقديم رأيه وتوجيهاته وملاحظاته الضرورية.

**2/ الإطار المكاني:** فإن الدراسة اقتصر على مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة .

**3/ الإطار البشري :** يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد الموظفين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة .

## خامسا :لمحة تاريخية عن المؤسسة:

promotion et de gestion immobilière ) O.P.G.I (Office de تم إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري لكل ولايات الوطن بموجب المرسوم رقم 143/76 المؤرخ في: 29 شوال 1396 الموافق لـ: 23 أكتوبر 1976 بالجريدة الرسمية إلى غاية 1991 ثم تغيرت طبيعته القانونية لتحمل الصفة التجارية وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 27 شوال 1411 الموافق لـ : 12 ماي 1991 ثم تغيرت الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كيفية تنظيمها وعملها لتصبح ذات صفة تجارية تشرف عليها وزارة السكن وتتمتع هذه الدواوين بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير

تخضع لقواعد القانون التجاري كما يمكن أن تمارس نشاطاتها على مستوى التراب الوطني.

ويقوم ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة بعدة مهام أهمها:

- \* ترقية البناءات.
- \* الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه.
- \* الترقية العقارية.
- \* تحصيل إيرادات المساكن العقارية.
- \* تأجير وبيع السكنات ذات الطابع السكني الاجتماعي.
- \* تجسيد سياسة الدولة فيما يخص السكن الاجتماعي.
- \* متابعة جرد الممتلكات وكذا طبيعة الاستغلال من طرف المستفيد.

### **بطاقة تعريفية بالمؤسسة:**

ديوان الترقية والتسيير العقاري والكائن مقرها بحي بربيح الجلفة هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري، وهي مسيرة من طرف مجلس الإدارة ، أنشئ الديوان بمقتضى القانون 76/143 المؤرخ في: 1976/10/23 المتمم والمعدل بالمرسوم التنفيذي 91/147 المؤرخ في: 12 / 05 / 1991 المغير للطبيعة القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري والمحدد لكيفية تنظيمهم وتشغيلهم.

الديوان يدار من طرف مجلس إداري يوجه من طرف المدير العام ويضم المصالح

التالية:

- 1- مصلحة الوسائل العامة.
- 2- مصلحة المستخدمين.
- 3- مصلحة المحاسبة.
- 4- مصلحة المالية.
- 5- مصلحة الاستغلال.
- 6- مصلحة الاتفاقيات.
- 7- مصلحة الشراء.
- 8- مصلحة البطاقات.
- 9- مصلحة الصيانة.
- 10- مصلحة دراسة ومتابعة الصفقات.
- 11- مصلحة الصفقات العمومية.
- 12- مصلحة الترقية العقارية.
- 13- مصلحة سير العمليات.

## الإطار البشري :

يبلغ التعداد الإجمالي للمستخدمين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة /  
حي بريح: 116 مستخدم يتوزعون حسب التصنيف المهني إلى:

إطارات مسيرة: 6

إطارات: 51

أعوان تحكم: 29

أعوان تنفيذ: 34

والموزعين حسب المصالح وفق مايلي:

1- المديرية العامة:

\* إطار مسير: 1

\* إطارات: 3

2- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة:

\* إطار مسير: 1

\* إطارات: 5

\* أعوان تحكم: 5

\* أعوان تنفيذ: 23

3- دائرة المالية والمحاسبة:

\* إطار مسير: 2

\* إطارات: 7

\* أعوان تحكم: 7

\* أعوان تنفيذ: 3

4- دائرة تسيير وصيانة الحظيرة:

\* إطار مسير: 1

\* إطارات: 7

\* أعوان تحكم: 6

\* أعوان تنفيذ: 5

5- دائرة التحكم في إنجاز المشاريع:

\* إطار مسير: 1

\* إطارات: 13

\* أعوان تحكم: 7

\* أعوان تنفيذ: 1

6- دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار:

\* إطار مسير: 1

\* إطارات: 4

\* أعوان تحكم: 2

7- التنظيم وأنماط الإعلام والاتصال:

\* إطار: 5

\* أعوان تحكم: 2

8- التدقيق:

\* إطارات: 1

9- خلية الشؤون القانونية والمنازعات:

\* إطارات: 5

\* أعوان تنفيذ: 2

## سادسا : أداة الدراسة ( الاستبيان )

تم تصميم استبيان الدراسة كأداة لجمع البيانات وذلك على ضوء مراجعة أدبيات البحث المتعلقة بكل من ضغوط العمل و الأداء الوظيفي وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء جاءت على النحو التالي:

### الجزء الأول:

البيانات العامة وتحتوي على ست فقرات وهي : الجنس ، العمر، الحالة العائلية المؤهل العلمي، سنوات الخدمة (الخبرة) ، متوسط الدخل الشهري.

### الجزء الثاني:

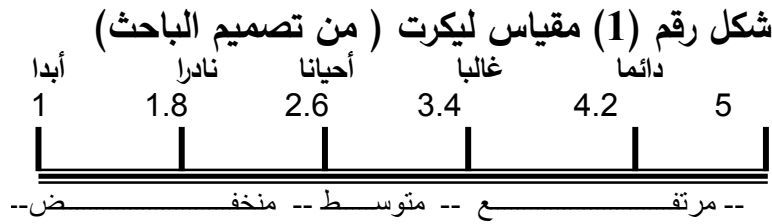
وهو عبارة عن مقياس لضغوط العمل ويحتوي على ثلاثين عبارة حول معرفة المصادر المسببة لضغوط العمل التي تواجه الموظفين في ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة وتتمثل هذه المصادر في عدة متغيرات وهي صراع الدور، غموض الدور، زيادة أعباء الدور كميا، زيادة أعباء الدور نوعياً، الترقية في الوظيفة ، المسؤولية تجاه الآخرين.

### الجزء الثالث:

وهو عبارة عن مقياس للأداء الوظيفي وذلك لمعرفة الأسباب التي تعوق عملية الأداء الوظيفي ويتكون من ثلاثة عشر عبارة تغطي معوقات الأداء الوظيفي . هذا وقد استخدمنا مقياس ليكرت Likert الخماسي المتدرج لإجابات المبحوثين بحيث يختار المستجيب إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الدرجات كالآتي:  
دائما خمس درجات، غالبا 4 درجات، أحيانا 3 درجات، نادرا درجتين، أبداً درجة واحدة .

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى  $5-1=4$  ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (  $0.8=5/4$  ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ، حيث بداية المقياس هي الواحد الصحيح ، وذلك لتحديد الحد الأدنى و الأعلى للخلايا ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي فإذا كان المتوسط الحسابي المرجح (من 1 إلى 1.8) فإنه يمثل (أبدا) ، و هكذا (من 1.8 إلى 2.6) يمثل (نادراً) ، و (من 2.6 إلى 3.4) يمثل (أحياناً) ، و (من 3.4 إلى 4.2) يمثل (غالبا) ، و

(من 4.2 إلى 5) يمثل (دائماً) نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه والشكل رقم (1) يوضح ذلك:



## 1 - طريقة بناء أداة الدراسة.

من خلال استعراضنا لأهم وأحدث الدراسات السابقة المتعلقة بكل من ضغوط العمل وعملية الاداء الوظيفي وبالإطلاع على أدوات القياس المستخدمة في تلك الدراسات تم صياغة الجزء الأول وهو عن البيانات العامة للمبحوثين على ضوء الدراسات السابقة مع الأخذ بالاعتبار بيئة مجتمع الدراسة بالإضافة إلى الاستفادة من آراء المحكمين في هذا المحور من طرف بعض الأساتذة بالمعهد .

أما بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان لقياس ضغوط العمل فقد اعتمدت الدراسة على مقياس اشتمل على ثلاثين عبارة موزعة على ستة أبعاد ، على ضوء و قمنا بصياغة العبارات بما يتناسب مع البيئة موضوع الدراسة حيث قمنا بوضع عباراته ستة أبعاد مع خلال الرجوع الدراسات السابقة إلى المصادر المتخصصة من الكتب العلمية وذلك بعد الاستعانة بآراء المشرف و بعض الأساتذة المحكمين.

أما بالنسبة للجزء الثالث فهو عن الاداء الوظيفي وهو مقياس قمنا بوضع عباراته من خلال الرجوع إلى المصادر المتخصصة من الكتب العلمية والدراسات السابقة وتم تصميم الاستبيان ليحتوي على ثلاثة عشر عبارة وتم صياغة الاستبيان بشكل نهائي بعد أن استعنا بآراء الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة بالمعهد والملحق (1) يوضح الاستبيان في صورته الأولية.

## 2 - صدق أداة الدراسة: يعرف صدق الاستبيان أنها: "سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد به شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه"<sup>84</sup> وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التنظيم و العمل والبحث العلمي بجامعة الجلفة بمعهد العلوم الاجتماعية ، وقد طلبنا من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات الاستبيان

<sup>84</sup>شورن فريتز ، ماهي الدراسة الاحصائية ، تر : هشام عبد الله ، مصر : دار المعرفة ، 2004 ، ص 54



ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله بالإضافة إلى حذف أو إضافة أي عبارة أو إدخال أية تعديلات لازمة لتطوير أداة الدراسة مما يرون أنها تتناسب مع هذه الدراسة وبعد أن تم جمع أداة الدراسة من المحكمين قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين وتم صياغة الاستبيان في شكله النهائي والملحق رقم (2) يوضح الاستبيان في شكله النهائي.

### 3- ثبات أداة الدراسة.

يشير الثبات إلى مدى حصول النتائج نفسها فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة (الاستبيان) ، ولأجل ذلك تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach s Alpha) لتحديد درجة ثبات الأداة .

لقياس الثبات الداخلي لعناصر استبيان دراستنا تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل عبارات الجزء الثاني و الجزء الثالث من الاستبيان التي تقيس ضغوط العمل و الاداء الوظيفي.

## جدول رقم (2) قياس أداة الدراسة

رقم العبارات	عبارات الجزء الثاني (مصادر ضغوط العمل)	قيمة المعامل (α) معامل ألفا
1	مهام وأهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة لي .	0.885
2	ليس واضحاً لي تماماً من هو المسؤول عن عملي مباشرة في الدائرة أو المصلحة أو	0.886
3	لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	0.879
4	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للمصلحة	0.886
5	أقوم بمهام وأعمال أشعر بأنها غير ضرورية.	0.882
6	لا يوجد التزام بخطوط الاتصال في الدائرة أو المصلحة أو المكتب الذي أعمل فيه.	0.885
7	طريقتي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي.	0.881
8	يطلب مني أداء أعمال متناقضة من عدة رؤساء في المصلحة التي أعمل فيها.	0.883
9	أحياناً يطلب مني القيام بأعمال في الجهاز الذي أعمل فيه تتناقض مع المبادئ والقيم التي	0.881
10	أضطر لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها .	0.885
11	أمضي وقتاً طويلاً في اجتماعات غير مهمة تشغلني عن أداء عملي الأساسي .	0.883
12	أكلف بتأدية عدة مهام ومسئوليات متنوعة في وقت واحد.	0.879
13	لدي أعمال كثيرة لا أتمكن من إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي.	0.885
14	لا أستطيع أن أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي .	0.886
15	أحاول إنهاء عمليين أو أكثر في آن واحد كل ما أمكن لي ذلك.	0.885
16	أسمح للعمل بأن يطغى على حياتي الخاصة.	0.892
17	أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك.	0.884
18	متطلبات جودة العمل المطلوب مني إنجازها مبالغ فيها بدرجة كبيرة .	0.882
19	المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة .	0.881
20	المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيداً مع مرور الوقت .	0.882
21	ما يتوقع مني أن أقدمه للمصلحة التي أعمل فيها أكثر مما أملك من مهارات وقدرات.	0.880
22	ليس لدي التدريب والخبرة الكافيتين لإنجاز الأعمال المطلوبة مني على الوجه الأكمل.	0.886
23	لا أروح عن نفسي بشكل مناسب عندما أكون في إجازة أو عطلة.	0.876
24	ليس هناك فرص مناسبة لي بأن أترقى في الدائرة أو المصلحة أو المكتب الذي أعمل فيه.	0.883
25	لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالمصلحة التي أعمل فيها.	0.893
26	أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي.	0.891
27	تقع علي مسؤولية تطوير أداء الموظفين العاملين معي.	0.882
28	يتحتم علي أن أقوم بتقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل	0.885
29	ما أخذه من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين من حولي.	0.887
30	لدى مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي في الدائرة أو المصلحة أو المكتب.	0.884

رقم العبارات	عبارات الجزء الثالث (الاداء الوظيفي)	قيمة المعامل (α) معامل ألفا
1	التخطيط لأداء العمل	0.941
2	فعاليتك في العمل	0.932
3	العمل بكفاءة	0.930
4	مدى التقيد بأنظمة العمل	0.930
5	الجهد المبذول في العمل	0.928
6	انجاز العمل في الوقت المحدد	0.930
7	القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	0.929
8	المشاركة مع فريق العمل في انجاز الاعمال	0.930
9	الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال	0.928
10	تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك	0.930
11	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	0.929
12	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.	0.932
13	تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.	0.930

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات الداخلي قد تراوحت ما بين (0.876) و (0.893) لعبارات ضغوط العمل وبلغ معامل الثبات الداخلي لجميع عبارات ضغوط العمل (0.888) أما معاملات الثبات الداخلي لمجموعات عبارات الاداء الوظيفي فقد كانت بصورة عامة عالية ، تراوحت ما بين (0.928) و (0.941) حيث بلغت قيمة المعامل لجميع عبارات الاداء الوظيفي (0.934) وتعتبر قيم معاملات الثبات الداخلي لكل من عبارات ضغوط العمل والاداء الوظيفي عالية، فالنسب المئوية كانت (88.8%) و (93.4%) على الترتيب و هي نسب أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (60%) مما يبرر استخدام الاستبيان لغايات الدراسة .

### سابعا :إجراءات جمع البيانات.

بعد أن تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان قمنا بأخذ الموافقة من مدير معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الجلفة من أجل تسهيل مهمتنا في توزيع وجمع الاستبيان ، وقد قمنا بتوزيع الاستبيان بعد موافقة المدير العام و نائبه بديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة في الفترة الممتدة من 16 أفريل 2017 الى غاية 18 أفريل 2017 بغرض تطبيق الدراسة المسحية على موظفي ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة من أجل تعبئتها ومن ثم جمع هذه الاستبيانات ، موضوع الدراسة بعد أن تم عمل اللازم تجاهها وذلك عن طريق العلاقات العامة والبعض الآخر بجهود ذاتية.

## ثامنا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

- 1 - تم استخدام التوزيع التكراري و الوسط الحسابي والانحراف المعياري وبعض الرسوم البيانية لوصف المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية ) لأفراد عينة الدراسة.
- 2 - تم استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لوصف الخصائص لمعرفة مستوى ضغوط العمل و مستوى الاداء الوظيفي .

الفصل الخامس :

تحليل نتائج

فرضيات الدراسة

## تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرضًا وتحليلًا مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أُجريت على موظفي ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة والتي يبلغ عددها (57) وسيتم أولاً وصف أفراد عينة الدراسة من حيث البيانات الشخصية العامة (الخصائص الديموغرافية)، وثانياً سيتم الإجابة على تساؤلات الدراسة.

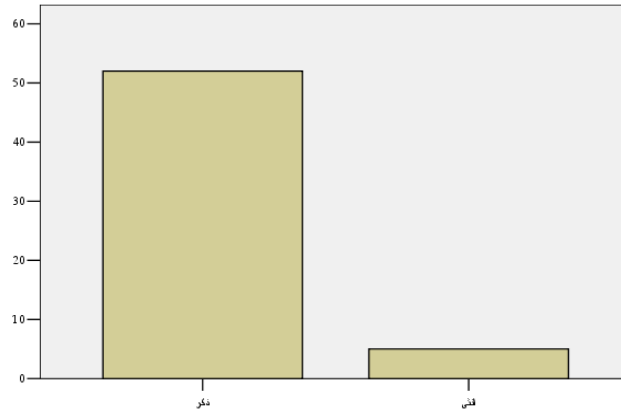
## أولاً : خصائص أفراد عينة الدراسة.

تضمنت الدراسة سبع متغيرات أساسية خاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وشملت كل من العمر ، و الحالة العائلية ، المؤهل العلمي، الوظيفة، و سنوات الخدمة (الخبرة)، والدخل الشهري ، لذا سوف يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف هذه المتغيرات الشخصية وذلك على النحو التالي:

### الجنس :

جدول(3) توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب الجنس .

الجنس	أفراد عينة الدراسة	النسبة المئوية
ذكر	52	91.2 %
أنثى	5	8.8 %
المجموع	57	100 %



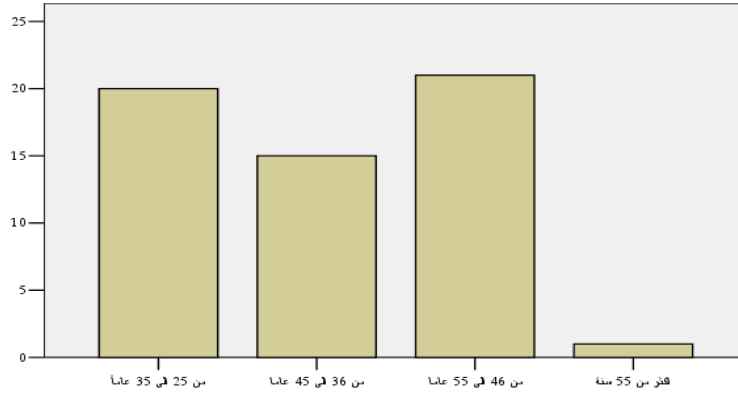
الشكل (2) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يظهر من الجدول رقم (4) أن ما نسبته (91.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة هم ذكور ، وأن ما نسبته (8.%) هم إناث ، و يتضح من خلال المعطيات أن التوزيع العمري للذكور هو الأكبر وهذا راجع إلى طبيعة العمل والنشاط بديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة.

## العمر:

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب العمر

الفئة العمرية	أفراد عينة الدراسة	النسبة المئوية
من 25 إلى 35 عاماً	20	35.1 %
من 36 إلى 45 عاماً	15	26.3 %
من 46 إلى 55 عاماً	21	36.8 %
أكثر من 55 سنة	1	1.8 %
المجموع	57	100%



الشكل (3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

يظهر من الجدول رقم (5) أن ما نسبته (61%) من أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن (45 سنة) ، وأن ما نسبته (38%) تزيد أعمارهم عن (45 سنة) ، و بالنظر إلى التوزيع العمري ، يلاحظ أن ثلثي القيادات الإدارية تقريباً بديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة تتراوح أعمارهم ما بين (25 سنة إلى 45 سنة) .

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن القيادات الإدارية بديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة هم من الشباب مما يدل على أن هذه المؤسسة تعتمد في نشاطها على اليد العاملة الفتية و النشيطة في أداء العمل .

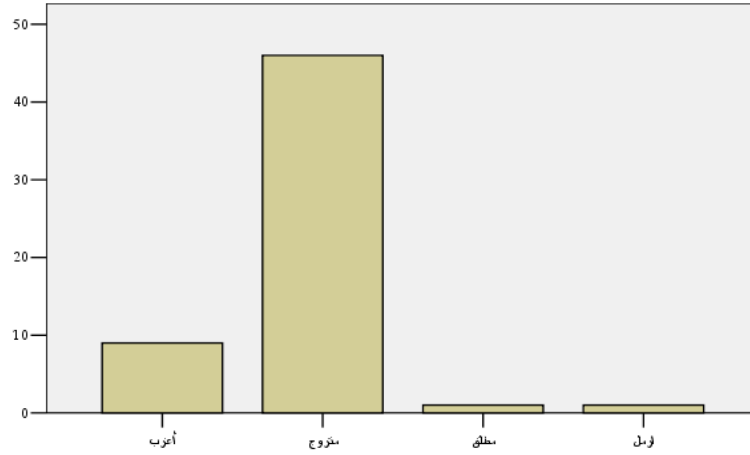


## الحالة العائلية :

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	أفراد عينة الدراسة	النسبة المئوية
أعزب	9	% 15.5
متزوج	46	% 80.7
مطلق	1	% 1.8
أرمل	1	% 1.8
المجموع	57	% 100

و يتضح من الجدول رقم (6) أن ما نسبته (80.7%) من القيادات الإدارية متزوجون و أن ما نسبته (9%) من القيادات الإدارية عزاب مما يشير إلى أن الفئة المتزوجة هي الغالبة من القيادات الإدارية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة.



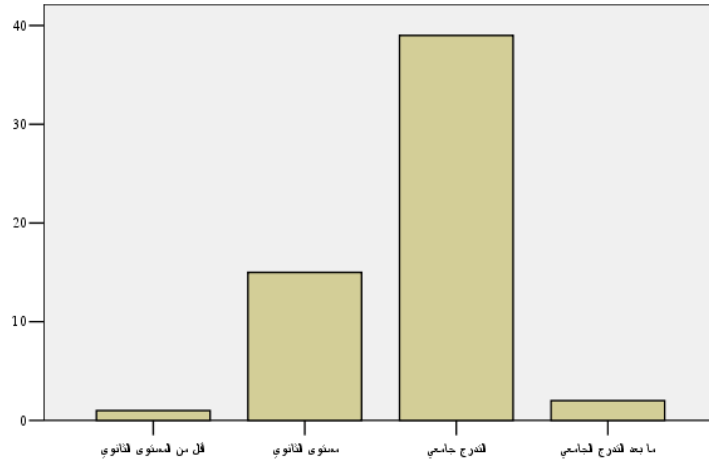
الشكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب الحالة العائلية

## المؤهل العلمي :

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
اقل من المستوى الثانوي	1	% 1.8
مستوى الثانوي	15	%26.3
التدرج الجامعي	39	% 86.4
ما بعد التدرج الجامعي	2	% 3.5
المجموع	57	% 100

يتضح من الجدول رقم (7) أن (39) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (86.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة جامعيين، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن (35) منهم يمثلون ما نسبته (26.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى الثانوي، مقابل (2) منهم يمثلان ما نسبته (3.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ما بعد التدرج الجامعي، و واحد فقط من إجمالي عينة الدراسة أي ما نسبته (1.8%) له مستوى أقل من الثانوي، مما يوضح أن القيادات الإدارية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة لديهم مؤهلات علمية عالية.



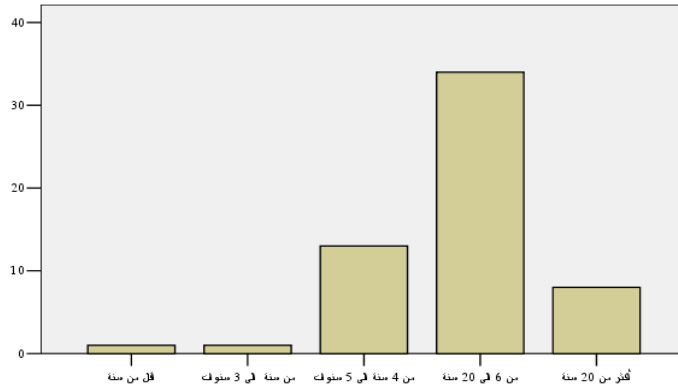
الشكل رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

## الخبرة :

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخدمة (الخبرة)	أفراد عينة الدراسة	النسبة المئوية
أقل من سنة	1	1.8 %
من سنة إلى 3 سنوات	1	1.8 %
من 4 سنة إلى 5 سنوات	13	22.8 %
من 6 إلى 20 سنة	34	59.6 %
أكثر من 20 سنة	8	14 %
المجموع	57	100 %

شكل (6) التوزيع النسبي لسنوات الخدمة (الخبرة)



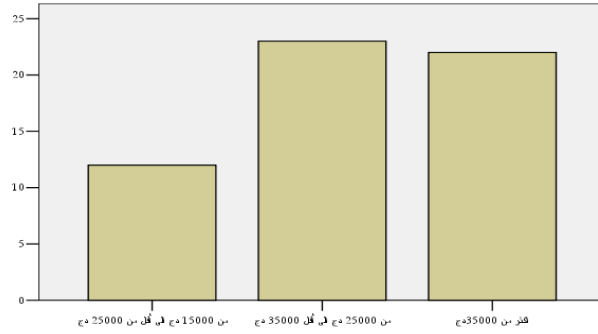
يتضح من الجدول رقم (9) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (59.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة تتراوح من (6) إلى أقل من (20 سنة) وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، في حين أن منهم (13) يمثلون ما نسبته (22.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم تتراوح من (4) إلى (5سنوات) ، مقابل (8) منهم يمثلون ما نسبته (14%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم أكثر من (20سنة) ، بينما (2%) منهم يمثلون ما نسبته (3.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم في إدارة الديوان أقل من (3 سنوات) .

## الدخل:

جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وذلك حسب الدخل الشهري

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الدخل الشهري بـ دج
0 %	0	أقل من 15000 دج
21.1 %	12	من 15000 إلى أقل 25000 دج
40.4 %	23	من 25000 إلى أقل من 35000 دج
38.6 %	22	أكثر من 35000 دج
100 %	57	المجموع

شكل (7) التوزيع النسبي لمستوى الدخل الشهري



الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري الذي يتقاضونه ويظهر من الجدول أن ما نسبته (40.4 %) من أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية يزيد دخلهم الشهري عن (25000) ألف دينار جزائري ، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة (38.6 %) من الذين يزيد دخلهم عن (35000) ألف دينار جزائري، أما الذين يقل دخلهم عن (25000) بلغت نسبتهم (21.1 %).

## ثانياً : تحليل فرضيات الدراسة.

لتحليل فرضيات الدراسة سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات المبحوثين على بنود الدراسة التي تقيس متغيرات مصادر ضغوط العمل التنظيمية وخطوات عملية اتخاذ القرارات.

### - تحليل الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين

#### 1- تحليل عبارات ضغوط العمل :

في ما يلي نستعرض بالتحليل نتائج إجابات المبحوثين لبنود متغير مصادر ضغوط العمل والتي تحتوي على كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### أولاً : غموض الدور

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات غموض الدور .

العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مهام وأهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة لي .	57	2.49	1.928
ليس واضحاً لي تماماً من هو المسؤول عن عملي مباشرة .	57	1.28	0.774
لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي .	57	2.79	1.065
لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للمصلحة أو الدائرة التي أعمل فيه .	57	2.24	1.908
<b>جميع عبارات غموض الدور</b>	<b>57</b>	<b>2.20</b>	<b>1.418</b>

تم قياس متغير بعد غموض الدور في أربع عبارات كما هو موضح بالجدول رقم (11) ويتضح أن قيم الوسط الحسابي المرجح لعبارات غموض الدور في ديوان الترقية والتسيير العقاري كانت : (49.2) ، (1.28) ، (2.79) ، (2.24) على التوالي بينما قيمة الوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات يساوي (2.20) مما يعني أنه يوجد هناك ضغط غموض الدور لدى الموظفين.

و بشكل عام فإن أفراد مجتمع الدراسة يعانون بشكل منخفض من ضغوط العمل الناتجة عن غموض الدور ، حيث كان تأثير هذا المتغير في حدوده الدنيا ، و هذا يدل على أن هذا المتغير يعتبر مسبباً و مصدراً من مصادر ضغوط العمل .

## ثانياً: صراع الدور

جدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات صراع الدور.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	العبارات
0.708	1.56	57	أقوم بمهام وأعمال أشعر بأنها غير ضرورية.
0.831	1.33	57	لا يوجد التزام بخطوط الاتصال في عملي.
0.776	1.60	57	طريقتي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي.
0.695	1.26	57	يُطلب مني أداء أعمال متناقضة من عدة رؤساء في عملي.
0.709	1.46	57	أحياناً يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها.
<b>0.628</b>	<b>1.44</b>	<b>57</b>	<b>جميع عبارات صراع الدور</b>

تم قياس متغير بعد صراع الدور بخمسة عبارات كما هو موضح بالجدول رقم (12) ويتبين أن قيم الوسط الحسابي المرجح لعبارات صراع الدور كانت (1.56) ، (1.33) ، (1.60) ، (1.26) ، (1.46) على التوالي بينما قيمة الوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات يساوي (1.442) مما يشير إلى أن مستوى ضغوط صراع الدور لدى الموظفين متدني إلى حد ما.

و يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون بشكل منخفض من ضغوط العمل الناتجة عن صراع الدور ، حيث كان تأثير هذا المتغير في حدوده الدنيا ، و هذا يدل على أن هذا المتغير يعتبر مسببا و مصدرا من مصادر ضغوط العمل ، أي هناك شعور منخفض لدى الموظفين و الذي يتعارض مع إمكاناتهم وقدراتهم مع الدور أو الوظيفة التي يقومون بها ويرجع ذلك لفهمهم للدور الذي يقومون به .

## ثالثاً : زيادة أعباء الدور كمياً .

جدول (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات زيادة أعباء الدور كمياً.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	العبارات
0.886	2.04	57	أضطر لأخذ بعض الأعمال معى فى نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها.
0.600	1.54	57	أمضى وقتاً طويلاً فى اجتماعات غير مهمة تشغلنى عن أداء عملى الأساسى.
1.151	2.82	57	أكلف بتأدية عدة مهام ومسؤوليات متنوعة فى وقت واحد.
1.109	2.19	57	لدى أعمال كثيرة لا أتمكن من إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمى.
1.188	2.26	57	لا أستطيع أن اخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمى
1.258	3.09	57	أحاول إنهاء عمليين أو أكثر فى آن واحد كل ما أمكن لي ذلك.
0.909	1.82	57	أسمح للعمل بأن يطغى على حياتي الخاصة
1.050	3.40	57	أبذل أقصى ما لدى من من قدرات فى العمل إلى التى أصبح فيها متعباً من جراء فى ذلك.
<b>0.683</b>	<b>2.396</b>	<b>57</b>	<b>جميع عبارات زيادة أعباء الدور كمياً</b>

تم قياس متغير بعد زيادة أعباء الدور كمياً بـ (8) عبارات كما هو موضح بالجدول رقم (13) ويتبين أن قيم الوسط الحسابي المرجح لعبارات زيادة أعباء الدور كمياً كانت : (2.04) ، (1.54) ، (2.82) ، (2.19) ، (2.26) ، (3.09) ، (1.82) ، (3.40) على التوالي بينما قيمة الوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات يساوي (2.396) مما يشير إلى أن مستوى ضغوط زيادة أعباء الدور كمياً لدى الموظفين متدني إلى حد ما . و من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون بشكل منخفض من ضغوط العمل الناتجة عن زيادة أعباء الدور كمياً ، حيث كان تأثير هذا المتغير فى حدوده الدنيا ، و هذا يدل على أن هذا المتغير يعتبر مسبباً و مصدراً من مصادر ضغوط العمل ، أي أن هناك زيادة أو نقصان فى كمية العمل لدى الموظفين تحدث ضغوط تنظيمية إلى حد ما .

## رابعاً : زيادة أعباء الدور نوعياً

جدول (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات زيادة أعباء الدور نوعياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	العبارات
1.155	2.33	57	متطلبات جودة العمل المطلوب مني إنجازها مبالغ فيها ب كبيرة
0.907	1.77	57	المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة
0.942	1.93	57	المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت
1.163	2.07	57	ما يتوقع مني أن أقدمه أكثر مما أملك من مهارات وقدرات
0.796	1.72	57	ليس لدي التدريب والخبرة الكافيتين لإنجاز المطلوبة مني على الوجه الأكمل
1.390	1.47	57	لا أروح عن نفسي بشكل مناسب عندما أكون في إجازة أو عطلة
<b>0.873</b>	<b>2.049</b>	<b>57</b>	<b>جميع عبارات زيادة أعباء الدور نوعياً</b>

تم قياس متغير بعد زيادة أعباء الدور نوعياً بـ (6) عبارات كما هو موضح بالجدول رقم (14) ويتبين أن قيم الوسط لعبارات زيادة أعباء الدور نوعياً كانت (2.33) ، (1.77) ، (1.93) ، (2.07) ، (1.72) ، (2.47) على التوالي بينما قيمة الوسط الكلي في جميع العبارات (2.049) مما يشير إلى أن ضغوط الزيادة في أعباء الدور نوعياً نادراً ما يكون لدى الموظفين.

و يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون بشكل منخفض من ضغوط العمل الناتجة عن زيادة أعباء الدور نوعياً ، حيث كان تأثير هذا المتغير في حدوده الدنيا ، و هذا يدل على أن هذا المتغير يعتبر مسبباً و مصدراً من مصادر ضغوط العمل ، أي أن الموظفين لديهم مقدرات ومؤهلات كبيرة أكبر من الأعمال الموكلة لها إلى حد ما .



## خامساً: التطوير الوظيفي

جدول (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الترقية الوظيفية

العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ليس هناك فرصة مناسبة لي بأن أترقى	57	2.75	1.430
لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي في البقاء في عملي الحالي	57	1.75	1.074
أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي	57	1.67	0.988
جميع عبارات التطور الوظيفي (الترقية)	57	2.058	0.919

تم قياس متغير بعد التطوير الوظيفي ب(3) عبارات كما هو موضح بالجدول رقم الجدول رقم (15) ويتبين أن قيم الوسط الحسابي المرجح لتلك العبارات كانت (2.75) ، (1.75) ، (1.67) على التوالي بينما الوسط الكلي لجميع العبارات يساوي (2.058) مما يعني أنه نادراً ما يكون هنالك ضغوط التطوير الوظيفي لدى الموظفين. ومن خلال معطيات الجدول ، يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون بشكل منخفض من ضغوط العمل الناتجة عن الترقية الوظيفية ، حيث كان تأثير هذا المتغير في حدوده الدنيا ، فإحساس الموظفين بأن فرص الترقى والنمو الوظيفي داخل الديوان ضعيف و يعتبر من المصادر المسببة لضغوط العمل لأنها تتعارض مع طموحاتهم ، فتقلص العمل، التقادم الإداري، أو التقاعد المبكر يحدث لديهم انفعالات نفسية كالقلق، والخوف، والمعاناة نتيجة لعدم الضمان الوظيفي فتتخفف لدى الموظفين حظوظ الترقية أكثر مما كانوا يتوقعونه .

## سادساً : المسؤولية تجاه الآخرين .

جدول(16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية تجاه الآخرين .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	العبارات
1.722	3.00	57	تقع علي مسؤولية تطوير أداء العاملين معي
1.612	3.21	57	يتحتم على أن أقوم بتقديم الرأي و المشورة للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل التي تواجههم
0.981	1.58	57	ما أتخذه من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين من حولي
1.457	2.19	57	لدي المسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي
<b>1.113</b>	<b>2.495</b>	<b>57</b>	<b>جميع عبارات المسؤولية اتجاه الآخرين</b>

تم قياس متغير بعد المسؤولية تجاه الآخرين بـ(4) عبارات كما هو موضح بالجدول رقم (16) ويتبين أن قيم الوسط الحسابي المرجح لتلك العبارات كانت (3) ، (3.21) ، (1.58) ، (2.19) ، على التوالي بينما الوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات(2.498) مما يعني أن مستوى المسؤولية تجاه الآخرين لدى الموظفين يزيد عن الوسط قليلاً.

و نجد أيضا أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون بشكل منخفض من ضغوط العمل الناتجة عن المسؤولية تجاه الآخرين، حيث كان تأثير هذا المتغير في حدوده الدنيا ، و هذا يدل على أن هذا المتغير يعتبر مسببا و مصدرا من مصادر ضغوط العمل ، أي أن المسؤولية الملقاة على القيادات الإدارية تجاه الآخرين و التي تشمل تطوير أداء الموظفين في الديوان تسبب ضغوطا منخفضة لدى هذه القيادات و هذا يعني تجنب تحمل المسؤولية اتجاه الآخرين و يرجع سبب ذلك لعدم توفر الصلاحيات المخولة ، لاسيما في إطار تنمية الموارد البشرية.

## 2- تحليل عبارات الاداء الوظيفي :

جدول (17) نتائج عبارات الاداء الوظيفي

الرقم	العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التخطيط لأداء العمل	57	3.21	1.612
02	فعاليتك في العمل	57	1.58	0.981
03	العمل بكفاءة	57	1.75	1.074
04	مدى التقيد بأنظمة العمل	57	1.67	0.988
05	الجهد المبذول في العمل	57	1.93	0.942
06	انجاز العمل في الوقت المحدد	57	2.07	1.163
07	القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	57	2.33	1.155
08	المشاركة مع فريق العمل في انجاز الاعمال	57	2.07	0.907
09	الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال	57	1.93	0.942
10	تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك	57	2.07	1.163
11	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	57	3.00	1.722
12	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.	57	3.21	1.612
13	تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.	57	3.00	1.722

من خلال معطيات الجدول يتبين أن قيم المتوسط الحسابي للعبارات 1-6-7-8-11-12-13 كانت بين (3.21) ، (2.07) ، على التوالي مما يعني أن أفراد العينة يعملون بقاعدة تضمن لهم التمتع الدائم بين الزملاء هذا دليل على التشابه في الشخصيات و نتيجة العمل الجماعي .و هذا نظر لطبيعة التكتلات الغير رسمية.

## - تحليل الفرضية الثانية:

توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل وأداء العاملين .

لتحليل نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ، المتغيرات التابعة فيها هي الاداء الوظيفي والمتغيرات المفسرة هي مصادر ضغوط العمل الستة ( غموض الدور، صراع الدور، زيادة أعباء الدور كميًا، زيادة أعباء الدور نوعيًا، التطوير الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين )

جدول(18) نتائج نموذج انحدار أداء العاملين على مصادر ضغوط العمل

المعنوية		F قيمة المحسوبة =		معامل التحديد	
مستوى الكلية=0.000		5.232		0.386 = r <sup>2</sup>	
التحمل	مستوى التضخم t	مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات الانحدار	المتغيرات المفسرة
2.910	0.344	*0.007	-2.796	-0.640	غموض الدور
3.250	0.308	0.550	0.602	0.171	صراع الدور
1.343	0.744	0.378	0.889	-0.149	زيادة أعباء الدور كميًا
1.695	0.590	0.446	-0.769	-0.113	زيادة أعباء الدور نوعيًا
1.186	0.843	0.927	-0.092	-0.011	الترقية الوظيفية
1.629	0.614	*0.002	3.350	0.380	المسؤولية اتجاه الآخرين

\* عند مستوى معنوية 0.05 .

يوضح الجدول رقم (18) نتائج نموذج انحدار عبارات الاداء الوظيفي على مصادر ضغوط العمل، حيث أن القيمة الاحتمالية لمستوى المعنوية الكلية تساوي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) و يعني ذلك وجود على الأقل متغير واحد له تأثيرًا ذا دلالة إحصائية و بالرجوع إلى النتائج الخاصة بمعامل التحديد ( $r^2$ ) نجد أنه يساوي (0.386) و هذا معناه أن مصادر ضغوط العمل تفسر ما نسبته (38%) من وجود تأثير على أداء العاملين ويظهر من الجدول أن متغيري غموض الدور والمسؤولية تجاه الآخرين لهما تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على أداء العاملين عند مستوى معنوية (5%) أما بالنسبة لبقية مصادر ضغوط العمل فلم تظهر النتائج وجود تأثير لها ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين عند مستوى معنوية (5%) ويتبين من إشارات المعاملات أن متغير غموض الدور له تأثيرًا سلبيًا على إتباع أداء العاملين مما يعني أنه كلما زادت ضغوط غموض الدور كلما انخفض مستوى أداء العاملين في حين يلاحظ أن لمتغير

المسؤولية تجاه الآخرين تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين ، مما يوضح أنه كلما زاد عبء المسؤولية تجاه الآخرين كلما زاد أداء العاملين .

هذا يفسر لنا أن عدم توصيف الوظيفة وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين جعلت من هذا المصدر لضغوط العمل عاملاً سلبياً على الاهتمام بالمعنيين الذين تسعى القيادات الإدارية الحصول على موافقتهم و بالتالي قبولهم للخيارات التي لجأت إليها تلك القيادات الإدارية و أن المسؤولية اتجاء الآخرين توليه القيادة ضمن أولوياتها.

### الجدول:(19)

علاقة ارتباط بعض المتغيرات الديموغرافية مع متغير بعد غموض الدور لمتغير ضغوط العمل باستعمال معامل بيرسون (r).

الخبرة	الجنس	العمر	بعض المتغيرات الديموغرافية الاداء الوظيفي
-0.015	0.126	-0.117	غموض الدور
0.461	0.326	0.193	مستوى المعنوية

(\*\*) الارتباط معنوي في مستوى 0.01 .

(\*) الارتباط معنوي في مستوى 0.05 .

يُبيّن الجدول رقم (19) معاملات الارتباط بين متغير ضغوط غموض الدور وبعض المتغيرات الديموغرافية ، حيث لم تظهر النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (05%) ، للمتغيرات الديموغرافية الخبرة والجنس و العمر مع غموض الدور .

## الجدول: (20)

علاقة ارتباط بعض المتغيرات الديموغرافية مع بعد صراع الدور لمتغير ضغوط العمل  
باستعمال معامل بيرسون (r).

الخبرة	الجنس	العمر	بعض المتغيرات الديموغرافية خطوات عملية اتخاذ القرار
-0.022	-0.139	-0.192	صراع الدور
0.436	0.151	0.326	مستوى المعنوية

(\*\*) الارتباط معنوي في مستوى 0.01 .  
(\*) الارتباط معنوي في مستوى 0.05 .

كما يُبين الجدول رقم (20) معاملات الارتباط بين متغير بعد صراع الدور وبعض المتغيرات الديموغرافية، حيث لم تظهر النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (05%) ، للمتغيرات الديموغرافية الخبرة والجنس و العمر مع ضغوط صراع الدور .

## ثالثا : نتائج الفرضيات

### نتائج الفرضية الأولى :

#### توجد علاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين .

- إن النتائج المتحصل عليها من خلال تحليلنا للجداول تشير إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين بديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة منخفضة بشكل عام ، أي أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون بشكل متوسط من ضغوط العمل الناتجة عن غموض الدور و المسؤولية اتجاه الآخرين .
- فيما يخص بضغط غموض الدور فهو يعتبر مسبا و مصدرا من مصادر ضغوط العمل حيث يؤدي ذلك إلى أن الموظفين أكثر استجابة للتوتر و الضغط و قد يؤدي ذلك إلى فقدان النشاط و الحيوية و الحماس في مهنتهم .
- فيما يخص بضغط أعباء الدور كميأ يتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون بشكل منخفض من ضغوط العمل الناتجة عن زيادة أعباء الدور كميأ ، حيث كان تأثير هذا المتغير في حدوده الدنيا ، و هذا يدل على أن هذا المتغير يعتبر مسبا و مصدرا من مصادر ضغوط العمل ، أي أن هناك زيادة أو نقصان في كمية العمل لدى الموظفين .
- فيما يخص بضغط الترقية الوظيفية فاتضح لنا أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون بشكل منخفض من ضغوط العمل الناتجة عن الترقية الوظيفية ، حيث كان تأثير هذا المتغير في حدوده الدنيا ، فإحساس الموظفين بأن فرص الترقى و النمو الوظيفي داخل الديوان ضعيفة و يعتبر من المصادر المسببة لضغوط العمل لأنها تتعارض مع طموحاتهم .

### نتائج الفرضية الثانية :

#### توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل و أداء العاملين .

- أظهرت النتائج أن متغير زيادة أعباء الدور كميأ له تأثيرا سلبى على الاداء الوظيفي مما يعني أنه كلما زاد عبء الدور الكمي كلما انخفض مستوى أداء الموظفين ، و نفسر ذلك أن في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعدد المهام في وقت ضيق و زيادة الواجبات والمهام المنيطة بالشخص و التي هي أكبر مما هو متوافر لديه من

قدرات وإمكانات تحدث اختلالاً في أدائه ، وذلك لعدم تناسق قدرات الفرد مع مهام العمل الموكل له رغم قلة تأهيله أو حدائته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل

- و تبيّن أن متغير الترقية الوظيفية له تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين ، مما يعني أنه كلما زاد عبء الترقية الوظيفية كلما زاد مستوى أداء الموظفين .

- كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن فيما يخص متغير المسؤولية تجاه الآخرين له تأثير إيجابي على أداء العاملين مما يعني أنه كلما زاد عبء المسؤولية تجاه الآخرين كلما زاد مستوى أداء العاملين، لذلك نجد أن رؤساء المصالح تراعي الاختيار الأنسب و الأنجح لحل المشاكل التي لها علاقة بالموارد البشرية أي بالأفراد المسؤولة عنهم ومنه نستخلص أن رؤساء المصالح تتبع إلى حد ما الأسلوب العقلاني العلمي بما لا يتعارض مع الجانب البشري .

- كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن متغير غموض الدور له تأثيراً سلبياً على أداء العاملين مما يعني أنه كلما زاد عبء الدور النوعي كلما انخفض مستوى أداء العاملين هذا يفسر لنا أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين و القيادات جعلت من هذا المصدر لضغوط العمل عاملاً سلبياً على الاهتمام بالمعنيين الذين تسعى القيادات الإدارية الحصول على موافقتهم و استجابتهم و بالتالي مدى قبولهم للخيارات التي لجأت إليها تلك القيادات الإدارية.



## الاستنتاج العام :

و كخلاصة عامة من خلال قراءة هذه النتائج كلها ، تبين لنا أن اغلب الضغوط التي تؤثر على الاداء الوظيفي بمدينة الجلفة لها تأثير سلبي وايجابي في آن واحد وهذا لا يتنافى مع الدراسات الأخرى ، فمن الضغوط التي كان لها تأثير على أداء العاملين وجدنا ما يلي : زيادة أعباء الدور كميًا والمسؤولية تجاه الآخرين كان لهما تأثيرًا ودافعا على الاداء الوظيفي .

أما الضغوط التي كان لها تأثير سلبيًا فتمثلت في : ( غموض الدور والترقية الوظيفية ) فهي تسبب الانخفاض في الروح المعنوية، تولد له ارتباكًا والتشاؤم من المستقبل و تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.

و يظهر من خلال النتائج أن هناك متغير واحد فقط له تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على الاداء الوظيفي هو زيادة أعباء الدور كميًا ، أما بقية مصادر ضغوط العمل فليس لها تأثيرًا ذو دلالة إحصائية على الاداء الوظيفي (5%) ويستكشف من إشارات معامل الانحدار أن متغير زيادة أعباء الدور كميًا له تأثيرًا ايجابي على الاداء الوظيفي مما يعني أنه كلما زاد عبء الدور كميًا زاد الاداء الوظيفي.

ويظهر من خلال معاملات الارتباط بين متغير ضغوط غموض الدور وبعض المتغيرات الديموغرافية ، حيث لم تظهر النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(5%) ، للمتغيرات الديموغرافية الخبرة والجنس و العمر مع غموض الدور .

ويظهر من خلال معاملات الارتباط بين متغير بعد صراع الدور وبعض المتغيرات الديموغرافية، حيث لم تظهر النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) ، للمتغيرات الديموغرافية الخبرة والجنس و العمر مع ضغوط صراع الدور .

## التوصيات :

في ظل الاستنتاجات التي توصلنا نوصي بما يلي:

- 1-التخفيف من مستوى ضغوط العمل وذلك باتباع إجراءات ادارية وفق مبادئ الادارة الحديثة ومنهج الادارة الانسانية ومن هذه الاجراءات على سبيل المثال:
  - ايجاد البنية المناسبة لمساعدة العاملين على اطلاق هذه الطاقة وتوظيفها لمزيد من الانتاج والابداع.
  - توفير خدمات ساندة للعاملين اثناء عملهم تعينهم على التعامل الايجابي مع متطلبات العمل كممارسة الرياضة ...
- 2-اعداد برامج خاصة لتنمية مهارات العاملين في التعامل مع ضغوط العمل .
- 3-تفعيل مفهوم العلاقات الانسانية بين الادارات العليا والعاملين لما في ذلك من اثر في تعزيز دافعية العاملين وتحسين ادائهم الوظيفي وتطبيق المفاهيم الحديثة في الادارة .
- 4-تفعيل اسلوب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب مع قدرتهم ومؤهلاتهم الدراسية وميولهم مما يزيد من قبولهم للعمل و قدراتهم على الابداع والتفاني في الاداء وعدم تكليفهم باعمال تفوق قدراتهم وتتجاوز الوقت اللازم لانجازها
- 5-حب الموظف للوظيفة يعتبر من أهم العوامل في تحسين الأداء و لذلك على المؤسسة أن تتوع في المهارات الوظيفية

## الخاتمة :

يلعب دور الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال بالغ الرعاية و الذي عرفته الإدارة منذ الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا ، لذلك إنه لا مناص من الاهتمام أكثر فأكثر من مرة باللجوء إلى عملية تحديث علاقات العمل و الاهتمام بالتدريب و التطوير و السعي على إيجاد أساليب جديدة حتى تعمل مختلف الاطارات الإدارية بفاعلية وكفاءة وأمانة وإخلاص والشعور بالمسؤولية الاجتماعية وان تكون لهم الدراية العلمية الإدارية لحل المشاكل التي تعترض أداء الموظفين أثناء تأدية مهامه .

و كذلك مراعاة سمات الأفراد العاملين بها و بقيمهم الاجتماعية واتجاههم و سلوكهم العام و بطموحاتهم فالمشاكل الروتينية و غيرها التي تعترض الموظفين ترتبط بعدة مستويات إدارية نتيجة مبدأ التسلسل الإداري و تقسيم العمل .

لذلك نجد أن علماء الإدارة يهتمون بتجديد الإجراءات و أساليب العمل وإعادة النظر دوريا حتى لا يصبح أداء الموظفين ضعيف يؤدي بالتالي إلى شلل المؤسسة .

## قائمة المراجع :

### المراجع باللغة العربية :

- 1-العلاق بشير عباس ، أ محمد علي ربايعة ، الترويج والاعلان التجاري ، أسس ، نظريات ، تطبيقات ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الاردن ، 2007 .
- 2-المشعان عويد سلطان ، مصادر الضغوط في العمل ، السعودية : الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2001 .
- 3-الخشاب مصطفى ، علم الاجتماع ومدارسه ، القاهرة : مكتبة الأنجلوالمصرية ، 1983 .
- 4-السالم مؤيد سليمان ، التوتر التنظيمي : مفاهيمه واسبابه واستراتيجيته ، جدة : مجلة الادارة العامة ، العدد 68 ، 2009 .
- 5-الهنداوي وافية احمد ، استراتيجيات التعامل مع الضغوط ، الامارات العربية المتحدة:مكتبة الادارة العامة .
- 6-الخضيري محسن احمد ، الضغوط الادارية : الظاهرة ، الاسباب، العلاج ، القاهرة: مكتبة مديولي .
- 7-أندرو دي سيزلاقي ، السلوك التنظيمي والأداء،تر: أبو القاسم أحمد جعفر . الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 8-بارون خضر عباس ، دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناتجة عن ضغوط العمل ، رسالة ماجستير ، الرياض ، 1999 .
- 09-باشلار غاستون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تر : بوزيد صحراوي ، الجزائر ، دار القصبة للنشر ، 2004 .

- 10- حسن رواية ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 .
- 11- لطفي راشد محمد ، نحو اطار شامل لمتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ، القاهرة: مكتبة مديولي ، 1996 .
- 12- محمد لطفي راشد ،نحو اطار شامل لمتغير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ، القاهرة: جامعة عين شمس ، 2000 .
- 13- محمود هنية بنت ، ضغوط العمل ، القاهرة: مكتبة مديولي ، 2001 .
- 14- محمد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 .
- 15- مصطفى شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الادرن ، دار الصفاء ، 2005 .
- 16- ماجد العطية ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - العرق ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003 .
- 17- محمد هلال ، مهارات إدارة الأداء ، ط1 ، القاهرة ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، 1999 .
- 18- محمد الصيرفي ، قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة الأولى ، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 .
- 19- موفق الكبيسي ، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية للبحوث العلمية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2004 .
- 20- نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .

- 21- عبد الباقي صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار  
الجامعة الحديثة للنشر ، الاسكندرية ، 2002
- 22- عسكر سمير احمد ، متغيرات ضغط العمل ، مجلة الادارة العامة ، 1988 .
- 23- عبد الكريم الخزامي ، تكنولوجيا الأداء - من الأداء إلى التحسين ، القاهرة،  
مكتبة ابن سينا ، 1999
- 24- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، 2001 .
- 25- عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، مدخل جديد ...لعالم جديد، دار الفكر  
العربي، القاهرة، مصر، 2004 .
- 26- فريتز شورن ، ماهي الدراسة الاحصائية ، تر : هشام عبد الله ، مصر : دار  
المعرفة ، 2004 .
- 27- فائق فوزي عبد الخالق ، ضغوط العمل الوظيفي ، الرياض: مكتبة حرير،  
1996 .
- 28- هيجان عبد الرحمان بن احمد ، المدخل الابداعي لحل المشكلات ، الرياض :  
اكاديمية نايف العربية ، 1999 .
- 29- سعاد برنوطي ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، ط2 ، عمان ، الاردن ، دار  
وائل للنشر ، 2004 .
- 30- سليمان حنفي مسعود " السلوك التنظيمي و الأداء" دار الجامعات المصرية ،  
الاسكندرية، مصر ، 1975 .
- 31- صلاح الدين الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الاسكندرية ، الدار  
الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004 .

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Alain TOURAINE ، La conscience ouvrière. Editions du Seuil، Paris.1966.
- 2- Alexander Hamilton، the executive time and streets، institute inc ،u.s.a، 2001 .
- 2-D. E. super. A theory of vocational Development The American Psychologist. 1983.
- 3-john willey، louder streses source، new york، u.s.a ،1983

## الرسائل :

- 1-المعشر عيسى إبراهيم " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين "رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، قسم إدارة الأعمال 2009 .
- 2-السقا ميسون سليم ، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير ادارة الاعمال ، 2009 .
- 3-حلي أحمد محمود خالد" أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي "رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الاردن، قسم إدارة الأعمال ، 2011 .
- 4-حنفي عبد الغفار ، تقييم الأداء ، القاهرة ، مصر ، 2004 .
- 5-سعاد بعجي ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007 .
- 6-شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص :علوم اقتصادية، جامعة الجزائر ، 2005 .

- 7- فرج الله جميل ، دراسات تحليل الصراع الاداري ،رسالة دكتوراه ، جدة ، 1994 .
- 8- فلمبان رافت بنت احمد ، ضغوط العمل التنظيمية واثرها على انتاجية القيادات الادارية رسالة ماجستير ، جدة ، 1996 .
- 9- وهيبة عيساوي ، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية ترابي بوجمعة ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة ابوبكرلقائد (تلمسان)، الجزائر، 2011 .



الملاحق

## الملحق رقم : 01 استبيان في صورته الاولى

رقم الاستبيان:  
تاريخ ملء الاستبيان:  
2017م

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الفاضل ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية فرع تنظيم وعمل بجامعة زيان عاشور بالجلفة ، صمم الاستبيان المرفق للحصول على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي نقوم بإعداده ، وهو جزء من مذكرة التي موضوعها :

### ضغوط العمل و أثرها على الاداء الوظيفي .

و يتمثل في دراسة ميدانية على جميع الموظفين بديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة

ويهدف هذه الاستبيان إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل الإدارية لدى الموظفين ، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير هذه الضغوط على أدائهم الوظيفي وحيث وقع عليكم الاختيار ضمن عينة الدراسة المختارة.

لذا نأمل منكم التفضل بالإطلاع على الاستبيان وقراءته ومن ثم التكرم بالإجابة عليه بما يصف فعلا واقع ممارستكم وخبرتكم الإدارية وذلك بوضع إشارة  في الخانة التي تتناسب مع رأيكم أمام كل عبارة.

في انتظار ذلك تقبلوا منا سيدي كل معاني الاحترام والتقدير.

## الجزء الأول / المعلومات العامة

فيما يلي مجموعة من الأسئلة العامة، تفضل بوضع إشارة  في خانة الاختيار التي تمثل إجابتك .

1- الجنس :

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 25 عاما.  من 25 إلى 30 عاما .   
من 31 إلى 35 عاما.  من 36 إلى 40 عاما   
من 41 إلى 45 عاما.  أكثر من 45 سنة .

3 الحالة العائلية :

أعزب  متزوج   
مطلق  أرمل

4- المؤهل العلمي:

أقل من المستوى النهائي .  مستوى النهائي .   
جامعي .  شهادة الليسانس أو ما يعادلها .   
ماجستير .  دكتوراه .

5- سنوات الخدمة (الخبرة) :

أقل سنة .  من سنة إلى 03 سنوات .   
من 4 إلى 5 سنة .  أكثر من 06 سنوات الى 20 .

6- متوسط الدخل الشهري :

أقل من 15000 دج .  من 15000 إلى أقل من 25000 دج .   
من 25000 دج إلى اقل من 35000 دج  أكثر من 35000 دج .

الجزء الثاني :

فيما يلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس درجة تأثير ضغوط العمل التنظيمية ، فما هي مصادر ضغوط العمل الآتية التي ترى أنك تتأثر بها ؟ تفضل بوضع إشارة  في خانة الاختيار التي تعبر فيها عن رأيك وذلك من خلال تعرضك لتلك المؤشرات في الدائرة او الوحدة التي تعمل فيها.

رقم	الضغوط الناتجة عن غموض الدور	فأبداً	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	مهام وأهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة لي .					
2	ليس واضحاً لي تماماً من هو المسؤول عن عملي مباشرة في الدائرة أو المصلحة أو المكتب الذي أعمل فيه .					
3	لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.					
4	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للمصلحة التي أعمل فيها.					

رقم	الضغوط الناتجة عن صراع الدور	فأبداً	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً
5	أقوم بمهام وأعمال أشعر بأنها غير ضرورية.					
6	لا يوجد التزام بخطوط الاتصال في الدائرة أو المصلحة أو المكتب الذي أعمل فيه.					
7	طريقتي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي.					
8	يطلب مني أداء أعمال متناقضة من عدة رؤساء في المصلحة التي أعمل فيها.					
9	أحياناً يطلب مني القيام بأعمال في الجهاز الذي أعمل فيه تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها.					

رقم	الضغوط الناتجة عن زيادة أعباء الدور كمياً	فأبداً	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً
10	أضطر لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها .					
11	أمضي وقتاً طويلاً في اجتماعات غير مهمة تشغلني عن أداء عملي الأساسي .					
12	أكلف بتأدية عدة مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد.					
13	لدي أعمال كثيرة لا أتمكن من إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي.					
14	لا أستطيع أن أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي .					
15	أحاول إنهاء عمليين أو أكثر في آن واحد كل ما أمكن لي ذلك.					
16	أسمح للعمل بأن يطغى على حياتي الخاصة.					
17	أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك.					

أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	غالباً	الضغوط الناتجة عن زيادة أعباء الدور نوعياً	
					متطلبات جودة العمل المطلوب مني إنجازها مبالغ فيها بدرجة كبيرة .	18
					المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة .	19
					المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيداً مع مرور الوقت .	20
					ما يتوقع مني أن أقدمه للمصلحة التي أعمل فيها أكثر مما أملك من مهارات وقدرات.	21
					ليس لدي التدريب والخبرة الكافيتين لإنجاز الأعمال المطلوبة مني على الوجه الأكمل.	22
					لا أروح عن نفسي بشكل مناسب عندما أكون في إجازة أو عطلة.	23

أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	غالباً	الضغوط الناتجة عن الترقية و التطور الوظيفي	
					ليس هناك فرص مناسبة لي بأن أترقى في الدائرة أو المصلحة أو المكتب الذي أعمل فيه.	24
					لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالمصلحة التي أعمل فيها.	25
					أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي.	26

أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	غالباً	الضغوط الناتجة عن المسؤولية اتجاه الآخرين	
					تقع علي مسؤولية تطوير أداء الموظفين العاملين معي.	27
					يتحتم علي أن أقوم بتقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل التي تواجههم .	28
					ما أتخذه من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين من حولي.	29
					لدى مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي في الدائرة أو المصلحة او المكتب.	30

الجزء الثالث :

فيما يلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بعملية الاداء الوظيفي

أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	غالباً	الأداء الوظيفي	رقم
					التخطيط لأداء العمل	1
					فعاليتك في العمل	2
					العمل بكفاءة	3
					مدى التقيد بأنظمة العمل	4
					الجهد المبذول في العمل	5
					انجاز العمل في الوقت المحدد	6
					القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	7
					المشاركة مع فريق العمل في انجاز الاعمال	8
					الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال	9
					تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك	10
					لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.	11
					تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عمالك.	12
					تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.	13

## الملحق رقم : 02 استبيان في صورته النهائية

رقم الاستبيان:  
تاريخ ملء الاستبيان:  
2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سيدي الفاضل ،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

في إطار تحضير مذكرة التخرّج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية فرع تنظيم وعمل بجامعة زيان عاشور بالجلفة ، صمم الاستبيان المرفق للحصول على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي نقوم بإعداده ، وهو جزء من مذكرة التي موضوعها :

### ضغوط العمل و أثرها على الاداء الوظيفي .

و يتمثل في دراسة ميدانية على جميع الموظفين بديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة

ويهدف هذه الاستبيان إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل الإدارية لدى الموظفين ، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير هذه الضغوط على أدائهم الوظيفي وحيث وقع عليكم الاختيار ضمن عينة الدراسة المختارة.

لذا نأمل منكم التفضل بالإطلاع على الاستبيان وقراءته ومن ثم التكرم بالإجابة عليه بما يصف فعلا واقع ممارستكم وخبرتكم الإدارية وذلك بوضع إشارة  في الخانة التي تتناسب مع رأيكم أمام كل عبارة.

في انتظار ذلك تقبلوا منّا سيدي كل معاني الاحترام والتقدير.

## الجزء الأول / المعلومات العامة

فيما يلي مجموعة من الأسئلة العامة، تفضل بوضع إشارة  في خانة الاختيار التي تمثل إجابتك

1- الجنس :

ذكر  أنثى

2- العمر :

أقل من 25 عاما.   
من 25 إلى 30 عاما .   
من 31 إلى 35 عاما.   
من 36 إلى 40 عاما   
من 41 إلى 45 عاما.   
أكثر من 45 سنة .

3 الحالة العائلية :

أعزب  متزوج   
مطلق  أرمل

4- المؤهل العلمي:

أقل من المستوى النهائي .   
جامعي .   
ماجستير .   
مستوى النهائي .   
شهادة الليسانس أو ما يعادلها .   
دكتوراه .

5- سنوات الخدمة ( الخبرة ) :

أقل سنة .   
من 4 إلى 5 سنة .   
من سنة إلى 03 سنوات .   
أكثر من 06 سنوات الى 20 .

6- متوسط الدخل الشهري :

أقل من 15000 دج .   
من 15000 إلى أقل من 25000 دج .   
من 25000 دج إلى أقل من 35000 دج   
أكثر من 35000 دج .



## الجزء الثاني :

فيما يلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس درجة تأثير ضغوط العمل التنظيمية ، فما هي مصادر ضغوط العمل الآتية التي ترى أنك تتأثر بها ؟ تفضل بوضع إشارة  في خانة الاختيار التي تعبر فيها عن رأيك وذلك من خلال تعرضك لتلك المؤشرات في الدائرة او الوحدة التي تعمل فيها.

رقم	العبارات	غالباً	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	مهام وأهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة لي .					
2	ليس واضحاً لي تماماً من هو المسؤول عن عملي مباشرة في الدائرة أو المصلحة أو المكتب الذي أعمل فيه .					
3	لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.					
4	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للمصلحة التي أعمل فيها.					
5	أقوم بمهام وأعمال أشعر بأنها غير ضرورية.					
6	لا يوجد التزام بخطوط الاتصال في الدائرة أو المصلحة أو المكتب الذي أعمل فيه.					
7	طريقتي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي.					
8	يطلب مني أداء أعمال متناقضة من عدة رؤساء في المصلحة التي أعمل فيها.					
9	أحياناً يطلب مني القيام بأعمال في الجهاز الذي أعمل فيه تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها.					
10	أضطر لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها .					
11	أمضي وقتاً طويلاً في اجتماعات غير مهمة تشغلني عن أداء عملي الأساسي .					
12	أكلف بتأدية عدة مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد.					
13	لدي أعمال كثيرة لا أتمكن من إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي.					
14	لا أستطيع أن أخذ وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي .					
15	أحاول إنهاء عمليين أو أكثر في آن واحد كل ما أمكن لي ذلك.					
16	أسمح للعمل بأن يطفئ على حياتي الخاصة.					
17	أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك.					
18	متطلبات جودة العمل المطلوب مني إنجازه مبالغ فيها بدرجة كبيرة .					

					19	المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة .
					20	المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت .
					21	ما يتوقع مني أن أقدمه للمصلحة التي أعمل فيها أكثر مما أملك من مهارات وقدرات.
					22	ليس لدي التدريب والخبرة الكافيتين لإنجاز الأعمال المطلوبة مني على الوجه الأكمل.
					23	لا أروح عن نفسي بشكل مناسب عندما أكون في إجازة أو عطلة.

					24	ليس هناك فرص مناسبة لي بأن أترقى في الدائرة أو المصلحة أو المكتب الذي أعمل فيه.
					25	لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالمصلحة التي أعمل فيها.
					26	أشعر بأنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي.
					27	تقع علي مسؤولية تطوير أداء الموظفين العاملين معي.
					28	يتحتم علي أن أقوم بتقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل التي تواجههم .
					29	ما أتخذه من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين من حولي.
					30	لدى مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي في الدائرة أو المصلحة او المكتب.

### الجزء الثالث :

فيما يلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بعملية الاداء الوظيفي

نوع	عبارات	غالباً	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	التخطيط لأداء العمل					
2	فعاليتك في العمل					
3	العمل بكفاءة					
4	مدى التقيد بأنظمة العمل					
5	الجهد المبذول في العمل					
6	انجاز العمل في الوقت المحدد					
7	القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة					
8	المشاركة مع فريق العمل في انجاز الاعمال					
9	الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال					
10	تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك					
11	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى.					
12	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك.					
13	تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها.					

**الملحق رقم : 03**  
**قائمة المحكمين لأداة الدراسة :**

الرقم	الاسم واللقب	الصفة
01	شداد عبد الرحمان	أ . في العلوم الاجتماعية
02	لعروسي بوعلام	أ . في العلوم الاجتماعية