



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

عنوان المذكرة:

ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالبلدية بوقيرات - ولاية مستغانم -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

نسخة قابلة للإيداع في المكتبة أ : مناسفة

تحت إشراف

د. مناد سميرة

جامعة مستغانم
جامعة مستغانم
جامعة مستغانم



لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفة ومقررة
مناقشة

إعداد الطالبة:

- بن يوسف نبية

د. سيرات
د. مناد سميرة
د. كيم صبيحة

السنة الجامعية: 2019/2018.

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمد الشاكرين

نحمده على عظيم نعمه وجميل بلائه

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة المشرفة "مناد سميرة" على توجيهي

ومساعدتي في هذا العمل، حيث منحنتي قدرا كبيرا من وقتها ومتابعة هذا العمل.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل وأخص بالذكر رئيس قسم علم

الاجتماع وإلى أعضاء لجنة المناقشة، وأخص بالشكر إلى كل زملائي وزميلاتي بالدفعة

طلبة السنة الثانية علم الاجتماع عمل وتنظيم.

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من أمدني بيد العون من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا

العمل.

إهداء

أولاً وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل، حمدا لا يوافي نعمه

عز وجل، وإلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

وأهدي ثمرة جهدي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ومن عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى

الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم "عبد الله" وإلى من ربنتي وأنارت دربي

وأعانتني بالصلوات والدعوات أُمِّي الحبيبة "زهرة" أدامهما الله لي.

وإلى كل أخواتي "شريف، هوارى، محمد، نعيمة، شريفة، نجاة، حليلة، ذهبية، خيرة وإلى

كل البراعم الصغار

وإلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع صديقاتي "فوزية،

سامية، رقية، عربية" وإلى صديقي "مراد" حفظه الله وأعانه في الحياة وأدعو الله بالسعادة

والتوفيق في حياته وأنار لنا الله درب السعادة فحياتنا والتوفيق بإذن الله.

إهداء

كلمة شكر وتقدير

ملخص الدراسة

مقدمة.....أ - ب

الجانب المنهجي

الفصل الأول: الخطوات المنهجية للدراسة

- تمهيد.....4
- 1 . إشكالية الدراسة.....5-6
- 2 . الفرضيات.....7
- 3 . تحديد مفاهيم الدراسة.....8-12
- 4 . الدراسة الاستطلاعية.....12-18
- 5 . الدراسات السابقة.....19-25
- 6 . أسباب اختيار الموضوع25
- 7 . أهمية الموضوع26
- 8 . أهداف الدراسة.....26
- 9 . المقاربة النظرية.....26-29
- خلاصة.....30

الجانب النظري

الفصل الثاني: إدارة ضغوط العمل

تمهيد.....	32
1 . مفهوم ضغوط العمل.....	33-34
2 . عناصر ومراحل ضغوط العمل.....	35-36
3 . أنواع ضغوط العمل.....	37-39
4 . مصادر ضغوط العمل.....	40-48
5 . نتائج والآثار المترتبة عن ضغوط العمل.....	49-52
6 . أساليب إدارة ضغوط العمل.....	52-55
خلاصة.....	56

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي: مفهومه و عناصره

تمهيد.....	58
1 . مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.....	59-63
2 . عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي.....	64-66
3 . أنواع الأداء الوظيفي.....	66-67
4 . محددات الأداء الوظيفي.....	67-70
5 . العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....	70-72
6 . أهمية تقييم الأداء الوظيفي و أهدافه.....	72-77
خلاصة.....	78

الجاناب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد.....	80
1. التعريف بميدان الدراسة.....	81-82
2. منهجية الدراسة.....	83-84
2. 1. المنهج المستخدم للدراسة	83
2. 2. التقنية المستخدمة.....	83
2. 3. مجتمع الدراسة.....	84
2. 4. مجالات الدراسة.....	84
3. عرض الجداول وتحليل النتائج.....	84-113
3. 1. عرض محور البيانات الشخصية.....	84-89
3. 2. تحليل نتائج الفرضية الأولى.....	89-97
3. 3. تحليل نتائج الفرضية الثانية.....	98-113
النتائج العامة للدراسة.....	113-115
الخاتمة.....	117-118
قائمة المراجع.....	120-127

ملخص الدراسة:

"ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين"

دراسة ميدانية ببلدية بوقيرات، ولاية مستغانم"

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

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

استخدمنا المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبيان وقد تم القيام بالمسح شامل لمفردات مجتمع المدروس، حيث وزع الاستبيان على كل الموظفين الإداريين بالبلدية البالغ عددهم 46 موظفا إداري ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالبلدية وذلك من خلال وجود صراع في الدور الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وهذا يظهر من خلال:

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

ملخص الدراسة

. وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

بالبلدية وهذا يظهر من خلال :

- أن مستوى الأداء الموظف يتأثر بظروف عمله، حيث كلما كانت ظروف العمل جيدة، كلما تحسن أداءه والعكس، وذلك راجع لنتائج السلبية قد ينجم من جراء سوء ظروف العمل ومن ضغط العمل وغياب وتأثيرها على دافعية ومن ثم أدائه، في حين أن ظروف العمل جيدة تساهم في رفع معنويات الموظف وتدفعه إلى تحسين أدائه.

مقدمة:

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

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

وأن نجاح منظمة الخدمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثير بمستوى أدائهم في العمل والوظيفة، لأنه من الطبيعي جداً يختلف أداء من فرد إلى آخر، وهذا ما يستلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى ما

مقدمة

يعانيه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي رفع مستوى أدائه وأداء المنظمة التي يعمل بها.

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

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

عالجنا في **الفصل الأول** الخطوات المنهجية للدراسة التي تتضمن صياغة الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم الدراسة، الدراسة الاستطلاعية ثم الدراسات السابقة، أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، وفي الأخير عرضنا المقاربة النظرية لموضوع الدراسة.

أما **الفصل الثاني** تناولنا إدارة ضغوط العمل وحاولنا بالتفصيل توضيح مفهوم ضغوط العمل بعناصره وأنواعه ومختلف مصادره وآثار المترتبة عنها، وفي الأخير شرحنا أهم أساليب لإدارة ضغوط العمل.

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

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

الفصل الأول: الخطوات المنهجية للدراسة

تمهيد

1 . إشكالية الدراسة

2 . الفرضيات

3 . تحديد مفاهيم الدراسة

4 . الدراسة الاستطلاعية

5 . الدراسات السابقة

6 . أسباب اختيار الموضوع

7 . أهمية الموضوع

8 . أهداف الدراسة

9 . المقاربة النظرية

خلاصة

تمهيد :

يعد الإطار المنهجي للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي بشكل خاص، وفي هذا الفصل نسعى إلى وضع الخطوات المنهجية محددة نبرز فيها إشكالية دراستنا والتي من خلالها نطرح تساؤلات فرعية، وحددنا الفرضيات التي وضعت كأجوبة مؤقتة للتساؤلات المطروحة قيد الدراسة، وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة، وكذلك عرض الدراسة الاستطلاعية، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة، كما حددنا أسباب اختيار الموضوع وأهميته والهدف من الدراسة، وفي الأخير تطرقنا إلى المقاربة النظرية للموضوع

1- إشكالية الدراسة :

تعد المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية، ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مجموعة من المتغيرات، بحيث تعتبر ضغوط العمل جزءا مهما من هذه المتغيرات ومظهرا طبيعيا في حياة الأفراد العاملين، ولهذا تعرف المؤسسة أشكالا مختلفة من ضغوط العمل .

هذه الأخيرة تعد من الاضطرابات الشائعة في هذا العصر والتي لها انعكاسات على الأفراد والمنظمات، كما أصبحت أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها ، حيث نجد أن الفرد يقضي معظم وقته في العمل، مما يخلق له نوعا من الضغط في العمل، وهذا ما يؤثر في مستوى الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

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

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

كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يشير العديد من الباحثين على أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية الفرد وقدراته وإدراكه لدوره في العمل، علما أن الأداء ليس بالأمر اليسير، إذ يعد مهمة صعبة بسبب العديد من العوامل المؤثرة فيه، مما ينعكس على مستوى الأداء في العمل، لأن رفع مستوى الأداء أصبح ضروري لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها، ولهذا نجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء وذلك بتوفير الإمكانيات وبيئة العمل المناسبة.

ويعتبر المجلس الشعبي البلدي كمؤسسة عمومية خدماتية وكغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف لخدمة المجتمع، وذلك من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء لموظفيها بمختلف المستويات، إلا أن المؤسسة تتكون من هيكل إداري ينضم أعمالها ووظائفها بشكل فعال، وهذا الهيكل يضم الإداريين الذين يسهرون لأداء مهام ووظائف مطلوبة، وهذا مرتبط بقدراتهم وأدائهم من جهة ومن جهة أخرى بتوفير كافة ظروف المتعلقة بالعمل، تفاديا للضغوط التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة الإدارية، مما ينعكس على أداء مهامهم ووظيفة وعلى علاقاتهم مع العاملين في المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع حاولنا في هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي وعليه نطرح السؤال التالي :

ما طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في البلدية؟

ويندرج تحت هذا السؤال العام مجموعة من الأسئلة الفرعية هي :

- هل توجد علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في البلدية؟
- هل توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في البلدية؟

2- فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في البلدية.
2. توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في البلدية؟

3- تحديد مفاهيم الدراسة :

3-1- ضغوط العمل :

- الضغط لغة : " يعني القهر والاضطراب والضغط بمعنى الضيق والشدة والمشقة" ¹
- اصطلاحا : " هي حالة ذاتية تحدث اضطرابا نفسيا أو جسميا بسبب جملة من المتغيرات والمؤثرات التي تؤثر في سلوك العاملين في تكيفهم وفي تعاونهم وأدائهم، وهذه المؤثرات الشعور بالقلق والإحباط والصراع، والتوتر العلاقات الإنسانية وضعف الحوافز وضغط الرقابة وكثرة العقوبات وصعوبة البيئة المادية" ²

كما يعرفه صلاح الدين محمد الباقي "على أن ضغوط العمل هي مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل الأفراد، والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد العمال في العمل في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط" ³

مفهوم الإجرائي :

ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي تنتج عنها ردود أفعال مختلفة، ومصادر هذه المثيرات قد تكون متعلقة بالمنظمة، أو بالوظيفة أو بيئة العمل أو شخصية الفرد، ويترتب عنها آثار نفسية وسلوكية وجسمية وتنظيمية.

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

² ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 66.

³ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 309.

3-2- مفهوم الأداء الوظيفي :

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

3-2-1- مفهوم الأداء :

لغة : "يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل معين، ويقال أدى العمل بمعنى قام به"¹

اصطلاحا : يعرف الأداء على "أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية"²

كما يعرف الأداء بأنه "قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي تتكون منا عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة بها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"³

أما مفهوم الوظيفة فهو مفهوم مرتبط بمفاهيم أخرى قريبة جدا من مفهوم الوظيفة نتيجة انتماءها إلى نفس الحقل، ذلك بهدف توضيح أكثر هذا المفهوم أي "مفهوم الوظيفة".

وانطلاقا من هذا سوف نتطرق إلى مفهوم الدور، المكانة ثم الوظيفة، لنصل في الأخير إلى مفهوم الأداء الوظيفي .

¹ العبيد قيس، التنظيم : مفهوم والنظريات والمبادئ، دار الفكر للنشر، القاهرة، 1997، ص 175.

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

³ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، 2003، ص 22.

3-2-2- مفهوم الدور :

لغة : "قام بدور، لعب دورا أي الاضطلاع بمهمة"¹

اصطلاحا : يعرف الدور "بأنه سلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، بينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، وأما الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة"²

3-2-3- مفهوم المكانة :

لغة : "من مكن، يمكن، مكانة، ومكن الرجل عند الناس صار ذاتمنزلة أو رفعة وشأن"³

اصطلاحا : "هي موقع الفرد كما يدركه هو المقارنة مع الآخرين في الجوانب الاقتصادية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والانفعالية، وتحديد المكانة نتيجة ظروف البيئة الداخلية للفرد"⁴

3-2-4- مفهوم الوظيفة :

لغة : "ما يقدر من عمل في زمن معين، وتدل على المنصب أو خدمة معينة"¹

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

¹ المنجد الأبجدية، دار المشرف، بيروت، ط5، 1987، ص 459.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 395.

³ المنجد الأبجدية، مرجع سبق ذكره، ص 245.

⁴ إسماعيل عبد الفتاح، معجم مصطلحات عصر العولمة، دار الثقافة للنشر، القاهرة، ط1، 2004، ص 181.

وتعرف بأنها: "كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية."²

- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "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 طاقة المبدولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج."³

يعبر مفهوم الأداء الوظيفي "عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد."⁴

مفهوم الإجرائي:

أن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عقليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة المطلوبة منه، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية وهذا ما يجعل المنظمة تحقق خلاله الأهداف المسطرة.

3-3- مفهوم الإدارة:

لغة: هي "الإحاطة وأدار الأمر والرأي أي أحاط بهما.

اصطلاحا: يعني المعرفة والقدرة والمهارة التي يتمتع بها كل جزء من الأفراد المنظمة للقيام بالواجبات على أحسن وجه ممكن، وهذا يعني إدراك الفرد لنوع المعرفة والتي يحتاجها في

¹ عمر أحمد مختار، معجم اللغة العربية معاصرة، دار عالم للكتب، القاهرة، 2003، ص 76.

² البراعي محمد والتويجري محمد، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط1، 1999، ص 185.

³ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 209.

⁴ الطاهر نعيم إبراهيم، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، علم الكتب الحديثة، الأردن، 2010، ص 155.

عمله وفي كيفية اكتسابها والتمرس بها لأن المنظمة تتطلب الإدارة الكفاءة التي تحقق أهدافها.¹

3-4- مفهوم الموظف: هو أي شخص أو هيئة اعتبارية تقوم بعمل إداري ينطوي على تخطيط وشيء كثير من حرية التصرف فيما يتعلق بالكيفية والطريقة التي سينجزها ذلك العمل.²

3-5- مفهوم المؤسسة الخدمائية: هي نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينهما لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبائن.³

4- الدراسة الاستطلاعية:

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

ولقد قمنا بدراسة استكشافية قبل البدء بالدراسة الاستطلاعية وفيها تم تطبيق الملاحظة الميدانية للبلدية ومختلف مصالح ومكاتب وفروع التابعة لها وتعرف على عمال البلدية بما فيهم الموظفين الإداريين بمختلف الرتب.

4-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- تساهم في التعرف على ميدان الدراسة.
- معرفة مدى فهم المبحوثين لأسئلة الاستبيان.
- زيادة الألفة بين الباحث وميدان الدراسة.

¹ بدر محمد السيد إسماعيل القران، الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ، ط1، 2016، ص 17.

² نبيل غطاس، قاموس الإدارة ، مكتبة لبنان، بيروت، 1983، ص 197.

³ أحمد شاكر عسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 15.

- تساهم في ضبط متغيرات الدراسة وتحديد مفاهيم التي لها صلة بالموضوع.
- تحديد استمارة الاستبيان النهائية.

4-2- الاستبيان الخاص بالدراسة الاستطلاعية:

لإعداد استبيان الدراسة، تم أولاً الإطلاع على مجموعة من الكتب وعلى مجتمع الدراسة، ثم تسجيل بعض الملاحظات التي من شأنها أن تفيد في تصميم الاستبيان، وتحديد نوعية الأسئلة وكيفية صياغتها، وأن الاستبيان لم يتم إعداده في الدراسة الاستطلاعية إلا بعد الإطلاع على نماذج من الاستبيانات المشابهة بقصد الاستفادة منها.

4-3- إجراءات تطبيق الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بالبلدية بوقيرات ولاية مستغانم يوم الاثنين 24 ديسمبر 2018 على الموظفين الإداريين بالبلدية بالغ عددهم 46 موظف إداري، حيث تم توزيع 20 استبيان على الموظفين الإداريين. وقد قسمنا الاستبيان *¹ إلى ثلاث محاور:

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

. المحور الثاني: صراع الدور يشمل أسئلة من (5 إلى 8).

. المحور الثالث: بيئة العمل الداخلية يشمل أسئلة من (9 إلى 17).

4-4- عرض الجداول لدراسة الاستطلاعية:

. محور البيانات الشخصية:

¹ أنظر إلى استبيان الملحق رقم (01)

الجدول رقم (01): توزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
ذكور	14	70%
إناث	06	30%
المجموع	20	100

المصدر نتائج دراسة استطلاعية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ70% مقابل 30% من نسبة الإناث.

الجدول رقم (02): توزيع العينة الاستطلاعية حسب السن.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
30 – 20	1	5%
40 – 30	17	85%
50 – 40	02	10%
50 فأكثر	00	00
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الدراسة الاستطلاعية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 85%، ونجد نسبة 10% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة إلى 50 سنة، أما نسبة 5% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، وأما أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر فلم نسجل أي نتيجة (نسبة منعدمة).

الجدول رقم (03): توزيع العينة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي.

الفئات	تكرار	النسبة المئوية%
متوسط	00	00
ثانوي	06	30%
جامعي	14	70%
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الدراسة الاستطلاعية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 70% من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي مقابل نسبة 30% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي، أما أفراد العينة لديهم مستوى متوسط لم نسجل أي نتيجة (نتيجة منعدمة).

الجدول رقم (04): توزيع العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية في العمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من خمسة سنوات	5	25%
5 سنوات إلى 10 سنوات	12	60%
من 11 سنة فأكثر	03	15%
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الدراسة الاستطلاعية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة لديهم الأقدمية في العمل ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات بمقابل نسبة 25% من أفراد العينة لديهم الأقدمية في العمل أقل من 5 سنوات، وأما نسبة 15% من أفراد العينة لديهم الأقدمية في العمل من 11 سنة.

الجدول رقم (05): يوضح نسبة الضغوط من كل عبارة متعلقة بصراع الدور.

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
5	أنجز الأعمال بشكل صحيح	50%	5%	45%
6	أنتلقى الأوامر من أكثر من مسؤول	20%	15%	65%
7	أجد صعوبة في أداء بعض الأعمال نظرا لنقص المهارة والمعارف.	25%	5%	70%
8	أؤجل بعض الأعمال المطلوبة مني اليوم إلى يوم آخر لضيق الوقت	25%	5%	70%

المصدر: نتائج الدراسة الاستطلاعية

- 5- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه في العبارة رقم (05) أن أعلى نسبة 50% من أفراد العينة الموافقين على إنجاز أعمالهم بشكل صحيح، وأما نسبة 45% من أفراد العينة غير موافقين على إنجاز أعمالهم، في حين نجد نسبة ضئيلة للمحايدون تقدر بـ 5%.
- 6- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه في العبارة رقم (06) أن أعلى نسبة 65% من أفراد العينة غير موافقين أن يتلقون الأوامر من أكثر من مسؤول مقابل نسبة 20% من أفراد العينة موافقين على أن يتلقون الأوامر من أكثر من مسؤول ، ونجد نسبة 15% من أفراد العينة محايدون لم يبدو رأيهم فقط.
- 7- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه في العبارة رقم (07) أن أعلى نسبة 70% من أفراد العينة غير موافقين على أن إيجاد صعوبة في أداء بعض الأعمال نظرا لنقص المهارات، أما بنسبة 25% من أفراد العينة موافقين على وجود صعوبة في أداء بعض الأعمال نظرا لنقص المهارات والمعارف، كما نجد نسبة 5% للمحايدون لم يبدو رأيهم فقط.

8- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه في العبارة رقم (08) أعلى نسبة 70% من أفراد العينة غير موافقين على أن يؤجلوا بعض الأعمال المطلوبة إلى يوم آخر نظرا لضيق الوقت ، وأما نسبة 25% من أفراد العينة موافقين على أن يؤجلوا بعض الأعمال المطلوبة إلى يوم آخر نظرا لضيق الوقت، في حين نجد نسبة 5 % من أفراد العينة محايدين لم يبدو رأيهم فقط. الجدول رقم (06): يوضح نسبة الضغوط من كل عبارة متعلقة ببيئة العمل الداخلية.

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
11	ساعات العمل تتناسب مع طبيعة العمل	40%	5%	55%
12	زيادة ساعات العمل تؤثر على علاقة مع أسرتي.	60%	5%	35%
15	العمل الذي أقوم به يتناسب مع الأجر الذي أحصل عليه.	25%	0	75%
14	الإضاءة في مكثبي مناسب مع طبيعة العمل.	60%	0	40%

المصدر: نتائج الدراسة الاستطلاعية

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه في العبارة رقم (01) أن نسبة 55% من أفراد العينة غير موافقين على أن ساعات العمل تتناسب مع طبيعة العمل، تليها 40% من أفراد العينة موافقين على أن ساعات العمل تتناسب مع طبيعة العمل، أما نسبة 5% من أفراد العينة محايدين ولم يبدو رأيهم فقط.
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه في العبارة رقم (12) أن نسبة 60% من أفراد العينة موافقين على أن زيادة ساعات العمل تؤثر على علاقتي مع أسرتي، مقابل

نسبة 35% من أفراد العينة غير موافقين على أن زيادة ساعات العمل تؤثر على علاقتي مع أسرتي، أما نسبة 5% من أفراد العينة محايدون ولم يبدو رأيهم.

• نلاحظ من خلال الجدول أعلاه في العبارة رقم (15) أعلى نسبة 75% من أفراد العينة غير موافقين على أن العمل الذي يقومون به يتناسب مع الأجر الذي يحصلون عليه، أما بنسبة 25% من أفراد العينة موافقين على أن العمل الذي يقومون به يتناسب مع أجر الذي يحصلون عليه، وأما أفراد العينة محايدون فلم نحصل على أي نتيجة (نسبة منعدمة).

• نلاحظ من خلال الجدول أعلاه في العبارة رقم (14) على أن أعلى نسبة 60% من أفراد العينة موافقين على أن نسبة الإضاءة في المكتب مناسبة مع طبيعة العمل، وتليها 40% من أفراد العينة غير موافقين على أن الإضاءة في المكتب مناسبة مع طبيعة العمل، أما بالنسبة لأفراد العينة المحايدون فلم نسجل أي نتيجة (نسبة منعدمة).

4. 5 - تعديلات بعد قيام بالدراسة الاستطلاعية:

- تعديل في صياغة بعض العبارات.
- إضافة بعض الأسئلة وحذف بعض الكلمات.
- وضع أسئلة الاستبيان ملائمة مع طبيعة الدراسة.
- تجنب الأشياء المملة والغامضة التي يصعب على المبحوث الإجابة عنها.

5 - الدراسات السابقة:

1.5. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة عيسى إبراهيم المعشر (2009) بدراسة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كانت إشكالية هذه الدراسة حول: هل توجد العلاقة لعناصر ضغوط العمل عبء العمل والأجور، والمكافأة والهيكل التنظيمي، بيئة العمل، على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، "حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في قطاع الفندق الأردني واثار هذه الضغوط على أدائهم والتعرف على مصادر هذه الضغوط والمحاولة في وضع الحلول العلمية الممكنة، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي تحليلي ومع استخدام تقنية الاستبيان ويتكون مجتمع الدراسة من الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم من 23 فندقاً، تم اختيار 12 فندقاً من منطقة الوسط عمان، تم توزيع 240 إستبانة على أفراد عينة الدراسة واسترد منها 197 إستبانة، وعالج الباحث تلك البيانات لاستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss"¹

وقد توصل الباحث إلى نتائج : فهي عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq a$ المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين في الفنادق من جهة أخرى، وبناء على هذا يتم قبول الفرضية العلمية أولى والثانية، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq a$ بين المتغيرين

¹ المزيد من التفصيل أنظر إلى: عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة ، جامعة شرق الأوسط، عمان، 2009.

المستقلين الأجر والمكافأة وبيئة العمل من جهة والمتغير تابع هو الأداء من جهة أخرى وهذا يعني رفض الفرضية العدمية الثانية والرابعة وقبول فرضية البديلة لكل متغير.¹

الدراسة الثانية: دراسة عبد القادر سعيد بنات 2009، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة. كانت إشكالية هذه الدراسة حول: طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وأثر ضغط العمل على مستوى أداء الشركة بشكل عام.

فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مع اعتماد على الاستبانة كأداة البحث الرئيسية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية منطقة غزة، وبلغ عددهم 440 موظف وموظفة، وقد تم استخدام عينة عشوائية، وشكلت عينة الدراسة عدد 250 استبيان من المجتمع الأصلي، وكان عدد استبيانات المستردة 214 من عينة الدراسة، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية.²

أما النتائج التي توصل إليها الباحث: وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية وأداء العاملين لمجالات (الأمن الوظيفي، تقييم الأداء، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل

¹ عيسى ابراهيم المعشر. مرجع سبق ذكره، ص ص76-77.

² للمزيد من التفصيل أنظر إلى: عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

الخارجية والأداء لمجالات (ضغوط السياسية والضغوط الثقافية، وضغوط الاقتصادية) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع الضغوط الاجتماعية.¹

الدراسة الثالثة: دراسة عيادة خالد عليّات 2005، ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن، دراسة ميدانية لمديري المدارس الحكومية في إقليم الجنوب بالأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية جامعة آل البيت، حيث كانت الإشكالية حول: مدى تأثير مسببات ضغوط العمل التنظيمية عبء العمل، عملية اتخاذ القرار بالاستقرار الوظيفي وبيئة العمل للهيكل التنظيمي، في مستوى أداء الحكام الإداريين؟

وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير ضغوط العمل التنظيمية في (مجالات عبء العمل، الهيكل التنظيمي) كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف تأثير ضغوط العمل في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن وفقاً لخصائصهم الديمغرافية (المركز الوظيفي، العمر، السنوات، الخبرة في وزارة الداخلية وسنوات الخبرة في المؤسسات الأخرى والمؤهل العلمي والتخصص) لتحليل بيانات الدراسة، واختيار صحة الفرضيات تم استخدام المعالجات الإحصائية الوصفية والكمية ومنها التكرارات والنسب المئوية المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختيارات الإحصائية²

أهم النتائج التي توصلت إليها هي:

- وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل التنظيمية المتعلقة ب (عبء العمل، عملية اتخاذ القرارات، الاستقرار الوظيفي، الهيكل التنظيمي) ومستوى أداء الحكام.

¹ عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره. ص ص 185 - 186.

² المزيد من التفصيل أنظر إلى: عياد خالد عليّات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الحكام الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.

- عدم وجود علاقة ما بين ضغوط العمل التنظيمية في مجال (علاقات العمل وبيئة العمال) ومستوى أداء الحكام في الأردن.
- عدم وجود اختلاف في تأثير ضغوط العمل في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن تعزى إلى الخصائص الديمغرافية المركز الوظيفي، العمر، السنوات الخبرة في الوزارة الداخلية في مؤسسات الأخرى التخصص، في حين هناك اختلاف في المؤهل العلمي.¹

5-2- دراسات جزائرية:

دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي:

دراسة سهام بن رحمون 2014، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، كانت إشكاليته تدور حول: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي هل هو في اتجاه إيجابي أم في اتجاه سلبي، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها وفق مؤشرات الأداء الوظيفي، ومعرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي للإداريين وبيئة العمل الداخلية.

وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتقنية الاستمارة كأداة رئيسية للبحث، حيث شملت عينة الدراسة 529 موظفا إداريا، موزعين في 3 كليات و 3 معاهد، وقدرت عينة دراسته من

¹ عياد خالد عليمات مرجع سبق ذكره، ص ص 188-189.

إداريين 106 مبحوث.¹

وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) يتبين أن أثر عناصر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين كان يشكل متوسط بـ 26,63% وعال بنفسه 39,12% ومن خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد يتبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبة باتجاه الإيجاب بـ 60,83% بشكل دائم وأحيانا 31,33%، وبالتالي فإن مستوى الأداء الوظيفي وفق مؤشرات نسبي من وجهة نظر أفراد العينة.²

دراسات متعلقة بضغوط العمل:

دراسة ابن خور خير الدين 2011، "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات ولاية تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوي، جامعة بسكرة، كانت إشكاليته حول: هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين بالمؤسسة التربوية الجزائرية؟

كان هدف هذه الدراسة الوقوف على عوامل ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدارس والواجب معرفتها وحصرها، للرفع من معنويات ورضا المدرسين، فعاليتهم من خلال مدارس بلدية العوينات، وترتيب مصادر ضغوط العمل حسب درجة وحدة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للمدارس في المؤسسة التربوية الجزائرية. واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، مع استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان

¹ للمزيد من التفصيل أنظر إلى: سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

² نفس مرجع، ص 229.

حيث انتقل إلى مختلف المؤسسات التربوية (الإبتدائيات) بالمقاطعة (09) العينات ولاية تيسة¹

ونتائج التي توصل إليها الباحث تمثلت في أن واقع العلاقة بين العمل الكلي والرضا الوظيفي العام للمدرسين مجال الدراسة ووفق المحاور الثمانية المختارة، واعتماد على نتائج معامل الارتباط الرئيسي (سيرمان) تبين وجود علاقة عكسية متوسطة ارتباطه بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين بهذه المؤسسات أن واقع العلاقة بين ضغوط العمل الكلي وعدم الرضا الوظيفي العام للمدرسين مجال الدراسة، اعتماد على نتائج معامل الارتباط الرئيسي سيرمان يتبين وجود علاقة إرتباطية متوسطة طردية بين ضغوط العمل وعدم رضا الوظيفي للمدرسين في هذه المؤسسات مجال الدراسة.²

تعقيب على الدراسات:

تتفق دراسة عبد القادر سعيد بنات مع الدراسة في الهدف وهو طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين، كما تتفق مع باقي الدراسات لكل من دراسة "عيادة خالد عليما" و "عيسى إبراهيم المعشر" ودراسة "سهام بن رحمون" في مدى تأثير بيئة العمل على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، ومعرفة العلاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي.

إن المنهج الذي غلب على هذه الدراسات هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم الواقع ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، أما فيما يخص أدوات قياس الضغوط والأداء الوظيفي، فيظهر أن كل الدراسات اعتمدت على الاستبيان بوصفها أداة رئيسية للتعرف على ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

¹ للمزيد من التفصيل أنظر إلى: ابن خروز خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسي في المؤسسة التربوية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

² نفس المرجع، ص 52.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

. وجود تفاوت في العلاقات بين مصادر ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى الموظفين.

. وجود اختلاف في تأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي. إلا أن جميعها انطلقت من قاعدة تأثير ضغوط العمل بشكل عام على الأداء الوظيفي.

كما استفدنا من هذه الدراسات في استخدام أدوات البحث المناسبة للدراسة ألا وهي تقنية الاستبيان وكيفية تقسيمها إلى محاور وكذلك طريقة تحليل وتفسير البيانات والنتائج.

أما فيما يخص دراسة "ابن خرور خير الدين" ودراسة "سهام بن رحمون" قد أفادتنا في جانب نظري للدراسة. وما يميز الدراسة عن هذه الدراسات هو طبيعة نشاط المؤسسة الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية.

6- أسباب اختيار الموضوع :

لم يتم اختيار الموضوع بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة لعدة أسباب تتمثل فيما يلي:

- تم اختيار هذا الموضوع من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي.
- رغبة في توسيع المعرفة العلمية، والتعرف على ضغوطات العمل لدى الموظفين الإداريين وأثرها على أدائهم الوظيفي.
- قلة الدراسات حول الموضوع في جامعة مستغانم قسم علوم اجتماعية بخصوص تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .
- محاولة إثراء المكتبة بهذه الدراسة في تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل.

7 . أهمية الموضوع :

- تكمن أهمية الدراسة في تحديد مفهوم لكل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي وأهم مؤشرات لكل منهما.
- تسليط الضوء على العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة بسبب ضغوطات العمل التي يتعرض لها الموظفون الإداريين وأثرها على أدائهم الوظيفي.
- تبرز أهمية الدراسة في التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

8 . أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في البلدية.
- تحديد نوع العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في البلدية.
- تأثير بيئة العمل الداخلية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في البلدية.

9 - المقاربة النظرية:

يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسيولوجي معين إلى إدراج بحثه ضمن مقاربة نظرية تتيح له فرصة معالجة بحثه بدقة وموضوعية.

وانطلاقاً من هذا يمكن أن نلخص المقاربة النظرية التي تهتم بموضوع دراستنا في المقاربتين النظريتين هما: نظرية الصراع والنظرية البنائية الوظيفية.

1.9 . نظرية الصراع:

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

وفي نفس السياق يناقش ستيفن روبنز مصادر الصراع على أن الصراع قد ينتج من الاتصالات المشوهة وغير واضحة وما ينجم عنها من مشكلات حتى لا تكون معلومات المنقولة واضحة وغامضة وأن كل ظروف البنائية التي تؤدي إلى صراع هي كالتالي: خلافات مهنية، أساليب الإشراف، درجة مشاركة تنظيمية، نظام الأجور، فرص الترقية، ويشير أن التغيرات السلوكية والشخصية تلعب دور مهما في مجالات التفاعلات والرضا عن الدور والأهداف الخاصة"¹

2.9 . النظرية البنائية الوظيفية:

تعد النظرية البنائية الوظيفية من منظور علم الاجتماع التنظيم والعمل هي إحدى الاتجاهات النظرية التي تنظر إلى التنظيم على أنه مجموعة من البناءات الجزئية المتكاملة

¹ جلال إسماعيل حلمي ومحمد علام، علم الاجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ص ص 159-160.

هيكليا وماديا ومتكاملة من حيث وظائف والأدوار محددة التي يقوم بها كل فرد أو جماعة وكل قسم من أقسام التنظيم وأن أي خلل في ذلك يؤدي إلى ضياع الأهداف المنظمة.

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

وتتطلق النظرية البنائية الوظيفية في علم الاجتماع العام على الأعمال والمهن والخدمات ضرورية للحفاظ على بقاء المجتمع وعلى الوظائف التي تمارسها الدولة والوظائف التي يمارسها الأفراد والجماعات بأنفسهم وهذا من أجل تكامل الأفراد والجماعات في المنظمة وقد أشار بارسونز " إلى أنه كي يحقق التنظيم كمنسق اجتماعي ووظائفه وأهدافه ينبغي أن يحقق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنان منها بالبيئة الداخلية للنسق هما التكامل، أي التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي، ثانيا الكمون أو المحافظة على الاستمرارية، وذلك من خلال وجود آليات تحقق التناغم أو الانسجام بين التوقعات داخل التنظيم واحتواء التوترات، التنظيمية واستيعابها من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد كي يستطيع تأدية ما يكلف به من أدوار ومهام تنظيمية.²

¹ مصطفى بوجلال، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص ص 103-102.

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

"رجع بارسونز إلى نسق القيمة للمجتمع كما ينعكس في هدف المنظمة وهو يحدد الأدوار بطريقة تتناسب التوقعات التي تأتي، بها أعضاء المنظمة ويرتبط أداء الدور الناجح بالإشباع النفسي، الموافقة، التقدير والأمن، والإشباع الوسيلة أي توفر وسائل لتحقيق الأهداف العامة التي يصفها النسق القيمة المركزية، إن هذه الإشباعات توفرها المنظمة التي تتمثل في المكافآت المادية وغيرها المادية التي تدفع بالفرد إلى أداء أدوارهم التنظيمية، وقد تناول بارسونز الوسائل التي تستخدمها المنظمة في إشباع وتكسب المنظمة الثبات والاستقرار في البيئة عن طريق عملية التكيف وعمليات تستخدم حوافز للأفراد لخدمة أهداف المنظمة"¹

¹ عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص ص 138-141.

خلاصة:

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

الفصل الثاني : إدارة ضغوط العمل

تمهيد

1 . مفهوم ضغوط العمل

2 . عناصر ومراحل ضغوط العمل

3 . أنواع ضغوط العمل

4 . مصادر ضغوط العمل

5 . نتائج والآثار المترتبة عن ضغوط العمل

6 . أساليب إدارة ضغوط العمل

خلاصة

• تمهيد :

تناولنا في هذا الفصل إدارة ضغوط العمل، ونحاول بالتفصيل توضيح الجوانب الرئيسية للموضوع. من مفهوم ضغوط العمل وعناصر المكونة له، وأهم المراحل وأنواع ضغوط العمل، بإضافة إلى مختلف مصادر متنوعة للضغوط في العمل وآثار المترتبة عنها وفي الأخير تطرقنا إلى أهم أساليب لإدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد والمنظمة.

1- مفهوم ضغوط العمل:

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

ومن هذا المنطلق يمكن إبراز التعاريف التالية :

- يعرف "الضغط بأنه يشير إلى أي شيء من شأنه أن يؤدي إلى استجابة انفعالية حادة ومستمرة. ويعرف **caplan** وآخرون ضغط العمل بأنه كل خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد". ووفق لتعريف **كوپر Cooper** يقصد بالضغوط المهنية على أنها مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل (مثل غموض الدور، صراع الدور، وظروف العمل البيئية وعبء العمل) والتي لها علاقة بأداء معين.¹

كما يعرف **فاروق عبد الفقيه** "ضغوط العمل على أنها: اختلال وظيفي في المنظمة والمؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى فاعلية.

أما **عبد الجواد** يعرف ضغوط العمل على أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد وينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية أو الجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي ضغوط العمل"²

- ويعرف **لوثنانز** "ضغط العمل على أنها الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه

¹ محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص ص 159-162.

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

انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة.¹ ويعرف سمير عسكر ضغط العمل بأنه "مجموعة من التغييرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له.²

أما فاروق سيد عثمان يعرف "ضغوط العمل على أنها تلك الظروف المرتبطة بالضبط والتوتر والشدة الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعا من إعادة توافق عند الفرد، وما نتج من ذلك من آثار جسمية ونفسية قد تنتج الضغوط كذلك الإحباط والقلق. وتفرض ضغوط العمل على الفرد متطلبات وقد تكون فسيولوجيا أو اجتماعية أو نفسية أو تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثية رغم أنها جزء من حياتنا إلا أن مصادرها تختلف من فرد إلى آخر"³.

تعرف أيضا "الضغوط على أنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور، صراع الدور ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل وهذه العناصر تسبب الإجهاد الفسيولوجي للفرد.

وأيضا يعرف سيرلافي وآخرون ضغوط العمل على أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه"⁴

انطلاقا من مختلف التعريفات المقدمة لضغوط العمل يتضح على أن كل باحث ركز على جانب معين، فهناك من ركز في تعريفه على ضغوط العمل هي عبارة عن تفاعل بين الفرد والبيئة، وهناك من ركز في تعريفه على أنها استجابة تكيفية مع الموقف الضاغط، في حين يتفق جميعا على أن الفرد يتعرض لعدد من الضغوط الخارجية والداخلية أن هذه الضغوط تختلف في درجة شدتها.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل، دار الجامد، عمان، 2007، ص106.

² خالد عياد عليما، مرجع سبق ذكره، ص50.

³ فاروق سيد عثمان، القلق وإدارة ضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2001، ص96.

⁴ علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، اثرء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص ص120-121.

2- عناصر ومراحل ضغوط العمل :

2-1- عناصر ضغوط العمل :يبين التحليل العلمي والموضوعي لظاهرة ضغط العمل بأنها ظاهرة، يتعرض لها الفرد خلال أدائه لعمله، فتسبب في إحداث اختلال في توازنه النفسي والعضوي، ويتولد لديه شعور بالضغط، إما بسبب عوامل تخص البيئة المحيطة به، أو بسبب عوامل تخص المنظمة التي تعمل بها أو لأسباب تتعلق به شخصياً، فضغط العمل يحتوي على ثلاثة عناصر تعتبر المكون الأساسي له وهي :

أولاً:المثير : "يشمل القوى المسببة للضغط سواء كان يتعلق بالبيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه التي تؤدي إلى شعور بالضغط النفسي والجسمي.

ثانياً:الاستجابة : هي تتضمن ردود الأفعال التي تنتج عن الفرد نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة، والتي تتمثل في ردود أفعال نفسية (مثل القلق، التوتر، العصبية) أو الجسمية (مثل مرض القلب، الصداع، القرحة المعدية) أو السلوكية(مثل سوء الإدارة) تجاه الضغط، وقد يظهر على شكل استجابات له أي تكون على شكل الإحباط الذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له .

ثالثاً: التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والاستجابة، أي يحدث تفاعل بين مثيرات الضغوط سواء كانت التنظيمية أو البيئية أو الشخصية وبين ما يحدث من استجابات.¹

وإن استجابة الأفراد للمثيرات التي يتعرضون لها لا تأخذ شكلاً موحداً، وإنما تختلف باختلاف الخصائص الشخصية لكل منهم، ومن ثم فإن مستوى الضغوط الذي يلاحظ عند فرد معين لا نلاحظه عند زميله في العمل.

¹سزلاقي أندرووا لاسامارك، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: أحمد جعفر عبد الوهاب علي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص180.

2-2- مراحل ضغوط العمل :

أ-مرحلة التعرض للضغوط : "ويطلق عليها البعض بمرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا، مما يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة مما يترتب عليها بعض المظاهر مثل : زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، سوء استغلال الوقت، ارتفاع ضغط الدم.

ب - مرحلة رد الفعل : (التعامل مع الضغوط) : تبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغييرات السابقة، حيث تؤدي إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغييرات، وبأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل إلى الضغوط.¹

ج - مرحلة المقاومة (محاولة التكيف) : "في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، وإذا نجح قد يستقر الأمر، ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في فشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

د- مرحلة التعب والإنهاك : يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف، حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار وأهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الإنجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية²

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 44.

² عيادة خالد عليمات، مرجع سبق ذكره، ص 51.

3-أنواع ضغوط العمل : هناك أنواع متعددة لضغوط العمل، يمكن تصنيفها وفق معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة، ومعيار المصدر.

3-1- وفق معيار الأثر :

3-1-1-الضغوط الإيجابية : "هي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي وقد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل اجتياز واختبار ما أو دورة تدريبية معينة للترقي أو النقل الوظيفي أفضل أو تحقيق معدلات الأداء العادية.

وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى الضغوط مثالية للتوظيفية، حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي يتعرض لها الأفراد . كما وضح فور **Forbes** المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين :

1- زيادة الدوافع.

2- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.

3- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.

4- زيادة القدرة على التكبير والتركيز.

5- تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.¹

ب-الضغوط السلبية : "هي الضغوط غير مفضلة والتي تكون لها انعكاس سلبي على الأفراد والمؤسسة، حيث تسبب لدى الأفراد انخفاض في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق واللامبالاة...أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن

¹ محمد الصيرفي ، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 52.

انخفاض المستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وكذلك حوادث العمل وزيادة معدلات الغياب وغيرها¹

المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية

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

المصدر : محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص12.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص53.

3- وفق معيار الشدة :

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

أ-الضغوط البسيطة : تستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب-الضغوط المتوسطة : تمتد من ساعات إلى الأيام، وينجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

ج-الضغوط المضاعفة : وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر تتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.⁽¹⁾

3- وفق معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط وهي :

أ-الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : "وهي الضغوط التي يتعرض لها الأفراد نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة للعمل مثل ضعف الإضاءة، سوء التهوية، الضوضاء، كذلك عدم توفر على الأجهزة المكتبية الملائمة.

ب-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية : هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية مابين الموظفين داخل مواقع العمل التي تحدث بين الأفراد أو الجماعات كذلك خلاف مع الرئيس مباشرة.

¹ قاسم علوان ونجوى أحمد، إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 138-139.

ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد : هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموظفين مثل الاختلاف في الجنس، السن، الاختلاف في العرق وغيرها.¹

4-مصادر ضغوط العمل :

هناك مصادر متنوعة للضغط في العمل، وقد تناولت الدراسات بيئة العمل الداخلية والخارجية والفرد نفسه باعتبارها من المسببات الرئيسية للضغط العمل، حيث تتمثل هذه المصادر والمسببات فيما يلي :

4-1-1- صراع الدور : "يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، فالفرد الذي يتعرض لموقف معين يفرض عليه متطلبات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع متطلبات أشخاص آخرين سواء في جماعة عمله أو جماعة أخرى. فالفرد يعاني من صراع الدور فمثلا قد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لمسافات بعيدة، وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره كزوج أو كأب، وقد يتلقى المدير توجيهات بتحسين الكفاءة الإنتاجية بدون استغناء عن أي عامل"²، وبالتالي يتضح أن صراع الدور يأخذ أكثر من صورة وهي كما يلي :

4-1-1-1- صراع الدور الذي يكون مصدره شخصا واحدا : "يحدث ذلك النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص، فمثلا قد يطلب المدير العام التسويق من المدير المبيعات زيادة المبيعات بنسبة 10% لكل سنة دون زيادة في مخصصات الإعلان والدعاية الحالية، بالطبع فإن مدير المبيعات يواجه مطلبين متعارضين، حيث أنه لزيادة المبيعات بدلا من زيادة نفقات الإعلان والدعاية

¹ لعجايلية يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² بشرى إسماعيل، ضغوط الحياة والاضطرابات النفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2004، ص 67.

والترويج وبالتالي فإن مدير المبيعات يعاني من صراع الدور والذي يكون مصدر يكون مصدره هنا مدير عام لتسويق.

4-1-2- صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص : يحدث هنا صراع الدور عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت، فمثلا يتوقع مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، في حين أن مدير الأفراد يكون مضطرا تحت ضغط النقابة أو النقابة أو قانون العمل أن يقبل أقل الكفاءة.

4-1-3- صراع الدور ناتج عن تعدد أدوار الفرد : يحدث هذا النوع من صراع دور عندما يكون للفرد أكثر دور ويتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض مثلا، يتعارض دور الفرد كرب الأسرة مع دوره كمدير ودوره كعضو في نقابة وكذلك دوره كعضو في النادي.¹

4-2- غموض الدور : "يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، يعني عدم وضوح مهام العمل وعدم التأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين ومنه كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل معلومات خاصة بحدود سلطاته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسة قواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها وما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعور بالضغط.

ولقد تبين أن غموض الدور يسود بدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية عن الوظائف غير الإدارية وقد يحدث غموض الدور أيضا في الوظائف غير

¹ عبد الغفار محمد حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع دار الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2002، ص ص 197- 198.

الإدارية وما يفشل المدير في تخصيص الوقت الكافي في توضيح متطلبات الدور المتوقع من المرؤوس يتركه غير متأكد من الطريقة التي يؤدي بها عمله.¹

4-3- عبء العمل : "هو تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته، يعتبر مصدرا من مصادر الضغوط وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد. كما زيادة العبء في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة، ومن مصادر ضغوط العمل أيضا تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الكمية أو من الناحية النوعية لأن ذلك يعني الاستهانة بقدراته وإمكانياته."²

4-4- الأحداث الشخصية : "يتعرض الفرد من آن لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل مقدار من الآثار والضغط النفسي، ولقد وجدت البحوث أن فقد الزوج أو الزوجة تمثل أعلى الأحداث من حيث الضغط النفسي يليها أحداث، والإصابة أو مرض خطير والإحالة إلى التقاعد، والزواج والتغيير في المسؤولية الوظيفية، والمشاكل مع الرئيس والإجازات والأعياد إن هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل فتسبب شعور الفرد بضغوط العمل."³

4-5- تأثير شخصية الفرد : "وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة تتميز بالرغبة في العمل والتسابق مع الزمن، وهو يقرأ الكتاب أثناء أكله ويعمل أثناء مشاهدته للتلفزيون ويراجع ملفاته أثناء مقره، إن هؤلاء الناس حتى استمتعهم بوقت الراحة يؤدون أعمال أخرى، وأنهم لقاءاتهم الاجتماعية بالآخرين يحاولون البحث عن إمكانية تطوير

¹ صديق محمد حنفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة التحليل السلوكي، مكتبة عين الشمس، مصر، ط1، 2003، ص 315.

² جبر الدينبرج روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 260.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، دار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 2000، ص 400.

أعمالهم وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي أو أنهم لا يشعرون مثلما يشعر الآخرون بحدة الضغوط النفسية.¹

4-6- اختلال العلاقات الشخصية : "يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيء استغلالها، مما يؤدي الأمر إلى تمييز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة كما تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى حد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها وقد نقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى حد الذي يمثل انفعال واغتراب من قبل الفرد."²

4-7- بيئة العمل : "تعتبر بيئة العمل مصدرا من مصادر ضغوط العمل، باعتبارها مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على أداء الفرد داخل المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود منظمة، وتعرف أيضا العناصر من البيئة الخارجية المنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتجاهات المختلفة"³

"وتشمل بيئة العمل ظروف مختلفة تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل، وتؤثر في سلوكه عموما والفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم حال من المخاطر."⁴

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 402.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص182.

³ سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد1، عمان، 1987، ص 27.

⁴ بشرى إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 72.

وقد " قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات إلى نوعين هما : بيئة العمل الخارجية، وبيئة العمل الداخلية.

7-1- بيئة العمل الخارجية : تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها كل ما يقع خارج حدود التنظيم وهي أيضا :كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها. إن بيئة العمل الخارجية دورها الأساسي هو تأثير على المنظمة أو المؤسسة من خلال النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية... فبيئة العمل الخارجية للتنظيم هي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومترابطة، بحيث أنها تشمل هذه البيئة على العوامل : العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية.¹

7-2- بيئة العمل الداخلية : "تعرف بيئة العمل الداخلية على أنها عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة بموجبها، كما يعرفها آخرون في نفس السياق كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها المشروع الذي ينتمي إليها."²

إن بيئة العمل الداخلية تشمل العناصر والخصائص التالية :

7-2-1- الظروف المادية : "وهي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء والرطوبة وكذلك التسهيلات المتشابهة بصفة عامة وأن هذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل وتؤثر على سلوكه عموما والفرد يرغب في أن

¹ بومخولوف محمد، التنظيم الصناعة والبيئة، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 26.

² ظاهري حمادي بن صالح، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 24، من الموقع الإلكتروني [http:// www.alwelaie.com/web site/universite](http://www.alwelaie.com/web site/universite) ،theses.details. 23/02/201910 :45

يؤدي عمله في مكان مريح، ملائم خال من المخاطر¹، من أهم ظروف بيئة العمل المادية نذكر منها :

1. الإضاءة : "تعد الإضاءة الجيدة أهم عوامل ظروف العمل حيث تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب، وبالتالي فهي لا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال وتختلف الإضاءة باختلاف الأعمال والأفراد، فما يعتبر إضاءة مثلاً لعمل معين، قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لعمل آخر أو لعامل متقدم في السن، ومن العيوب الشائعة من الإضاءة، الضوء غير الموزع توزيعاً مناسباً ذلك أن تكيف العين للضوء لا يتأثر فقط بمقدار الضوء الذي يستقبله من مكان العمل أو من شيء يلاحظه الفرد. لذلك يجب أن يتساوى توزيع الضوء في جميع أنحاء حجرة العمل مع زيادة في شدته في حيز العمل إن اقتضى الأمر."²

2. التهوية : "تؤثر التهوية تأثيراً كبيراً في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموماً ولقد أثبتت الدراسات إلى أن تحسين في شروط التهوية، قد نتج عنه زيادة إنتاج نحو إلى 4% ونقص المرض بنسبة 5%، وكذلك فإن إدخال تكييف الهواء في مكاتب الموظفين نتج عنه نقص الوقت الضائع نتيجة مرض الموظفين بنسبة 45% كما تبين الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى شعور بالنعاس والخمول والضيق والتفكير في ترك العمل."³

3. الضوضاء : تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها تأثير سلبي على قدرة الفرد الإنتاجية، وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في سرعة تعب الأفراد وملهم من العمل وعدم الرغبة فيه ومحاولة ترك العمل. "وتدل الدراسات على أن العمل في الضوضاء، يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة والجهد في العمل في الجو الهادئ، يمكن أن تؤثر الضوضاء أيضاً في الاتصالات بين العاملين مع بعضهم البعض، الأمر الذي قد ينتج عنه

¹ عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 201.

² عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 202.

³ رونالد ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي، تر : فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 581.

حدوث خطأ أو اضطراب في عملية تنسيق النشاطات الخاصة بالعمل وتقليل الاتصال الاجتماعي بين العاملين في بيئة العمل.¹

4. درجة الحرارة : "تختلف استجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها فبعض الأفراد أكثر تكيفا مع البيئة والحرارة والبعض الآخر أكثر تكيفا مع البيئة الباردة، ولهذا تعد درجة الحرارة مصدرا من مصادر الضغوط من حيث الزيادة وانخفاض وفي ضوء تأثيرها على جسم الإنسان، حيث يؤدي ارتفاع درجة الحرارة إلى فقد الفرد كميات كبيرة من السوائل في شكل عرق، مما يؤدي هذا إلى مدى البعد إلى إصابة بالإجهاد أو التصلب الحراري الذي يدفع بالعامل لعدم الالتزام بساعات الدوام والتفكير في البحث عن عمل آخر يتضمن ظروف مادية للعمل أفضل."²

5. الرطوبة : "لا تخلو أي بيئة عمل من وجود الرطوبة خاصة في أماكن العمل الخاصة بالصناعات التي تحتوي على مصادر الحرارة ويؤدي ارتفاع نسبة الرطوبة في بيئة العمل إلى إعاقة الإنسان على القيام بعمله وشعور بالتعب والإرهاق السريع، ويحدث ذلك نتيجة ارتفاع الحرارة الداخلية لجسم الإنسان وعدم تبخر العرق عن سطح الجلد، ومن المعلوم أن أفضل درجة الرطوبة ملائمة لجسم الإنسان تقع بين 50% و 40% وانخفاض الرطوبة على أقل من 30% لا يناسب جسم الإنسان ويؤثر عليه ويعيقه عن أداء عمله."³

6. تصميم المكاتب : "يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو التآثير أو التهوية أو الإضاءة في مساعدة الالتزام بوقت الدوام وعدم الهروب بحثا عن جو ملائم أو للهروب من سوء التكديس والزحام، وما يترتب عليهما من إصابة بالإرهاق أو من سوء

¹ رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 582.

² داودي علي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة وهران كلية العلوم الاجتماعية، وهران، الجزائر، 2014، ص 35.

³ بومخلوف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 101.

تصميم المكتب وهذا ما يشكل ضغط العامل ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعيتها تمنح للعاملين مزايا مهمة من أبرزها :

1-تسهيل عملية الاتصال 2- تعزيز أداء أمانة بطريقة عملية. 3- زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها الفرد.¹

7-2-2-الاتصال الإداري: "يعتبر الاتصال الإداري من العناصر الأساسية في بيئة العمل الداخلية لكونها تتعلق بطبيعة وأسلوب القيادة، إلا أن أسلوب القيادة هو الذي يحدد نوع الاتصال الإداري، باعتباره عنصر ضروري لتسيير وأداء العمل لذلك يعرفه البعض على أنه : تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق التفاهم بين مرسل والمرسل إليه"⁽²⁾. "والاتصالات تعتبر وسيلة التي من خلالها تنقل المعلومات والأفكار والأوامر بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازنة، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والتقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية إلى الإدارة العليا، فاستخدام المؤسسات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من إسهام في تحقيق أهدافها، وذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات."³

7-2-3- الأجر والحوافز : "تعتبر الأجور والحوافز مصدر أساسي لدخول الفرد داخل المنظمات المختلفة وهو نظام تتبعه الإدارة في تقديم مكافآت وتشجيع العمال، لأن الأجر هو المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للفرد، كما أنه يتوقف عليه مركزه ومكانته بين زملائه في العمل، مما لا شك فيه أن درجة رضا الفرد عن أدائه لعمله، يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه من الأجر بحيث أن الأجر يتناسب مع الجهد الذي يبذله في العمل. إن عدم كفاية الأجر يعتبر أحد مصادر ضغوط التي تواجه الفرد في عمله إذ يترتب عليه أن

¹ داودي علي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 249.

³ عبد الفقيه فاروق وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2000، ص 297.

يصبح الفرد دائماً، شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع حاجاته من أجر غير كافي، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة النفسية للفرد مما يترتب عن ذلك ترك العمل.¹

7-2-4- ساعات العمل : "تعتبر ساعات العمل من أهم مصادر ضغوط العمل، ذلك يرجع إلى عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر بإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي تؤدي إلى كثير من الإرهاق وملل الفرد وضعف صحته".²

"كذلك فإن زيادة ساعات العمل تؤثر على علاقة الفرد بأسرته، وذلك لأن يضطر إلى أن يقضي قدراً كبيراً من الوقت في العمل للانتهاء من متطلبات وظيفته ولا يعود إلى البيت إلا متأخراً".³

7-2-5- الأمان الوظيفي : "إن أحد مصادر ضغوط العمل التي تزيد الاهتمام، بها في بداية السبعينيات هو الأمان الوظيفي ويرتبط الأمان الوظيفي بمدى وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى، ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية بالإضافة إلى معوقات الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهني والتغير الوظيفي، الذي يتعارض مع طموحات الفرد وتنطوي عملية الترقية على تغيير في التكليف من عمل في مستوى إلى آخر في مستوى أعلى. إضافة إلى ذلك أن العمل الجديد يلقي الفرد الذي حصل على الترقية وإجبار الأفراد على القيام بواجباتهم وتحملهم مسؤولياتهم على وجه الأكمل وعلى طول مدة خدمتهم، وتشير الدراسات إلى أن وجود فرص مناسبة للترقية في المستقبل يترتب عليه رفع معنويات الأفراد مما يؤدي إلى تحسين الأداء في العمل".⁴

¹ عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

² محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار العربية للكتاب، عمان، ط1، 1999، ص 257.

³ محمد عبد المولى الدقس، مرجع سبق ذكره، ص 257.

⁴ عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 208.

5 . نتائج وآثار المترتبة على ضغوط العمل :

يتفق الكتاب والباحثين على أن تعرض الناس لضغوط العمل الشديد يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وآثار سلبية وضارة بالفرد والمنظمة على السواء :

5-1- الآثار المترتبة على الفرد :

يترتب عن هذه الضغوط مجموعة من التغييرات والأعراض

أ-الأعراض الفسيولوجية : "إن الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط شديدة أو متزايدة أو متكررة في مجال العمل فإن الاحتمال مرتفع في أن يكون الجهاز العامل معظم الوقت يكون في حالة إستنفار معظم الوقت ولا يستريح أو يسترخي لفترات طويلة مما ينجم عن هذه الأعراض تتمثل في : زيادة ضغط الدم، ارتفاع نسبة الكوليسترول، زيادة نسبة السكر في الدم، الصداع بصفة خاصة الصداع النصفي، اضطرابات الهضم، جفاف في الفم، واضطرابات في المعدة، عدم الانتظام في النوم، الربو، آلام الظهر والتهاب المفاصل، ارتعاش اليد، التعب والإرهاق والخمول وزيادة معدلات التدخين."¹

ب- الأعراض السلوكية : "تتمثل الاضطرابات السلوكية نمط آخر من الاستجابات التي يلجأ إليها الأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل، حيث يترتب على زيادة شعور الفرد بالتوتر وضغوط العمل بعض التغييرات السلوك منها : -عدم القدرة على فعل أي شيء.

-التعامل مع الموقف بكل برودة : هناك العديد من الأفراد يواجهون المواقف الحرجة بكل برودة، كأن وضعهم في موقف يمثل حرج أو ينشأ عليهم ضغط أو منهم يأخذ الموقف بحكمه وتأنى ثم يفكر كيف يتصرف.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص 303.

- العدوانية في التعامل : هناك من يتعرض إلى كم من الضغوط يصبح تصرفه عدواني، مع الجميع مما يعترضه لضغوط ومشاكل أخرى. - اللامبالاة عن كل شيء.

- فقدان الشهية وعدم الرغبة في الطعام. - ارتفاع معدلات التدخين وتعاطي المخدرات والكحول. - الأرق أو الإفراط في النوم.

فإذا كانت هذه الأعراض فما بالك بالأمراض التي تسببها الضغوط منها : التي تصيب جهاز القلب والأوعية الدموية، الجهاز الهضمي الاضطرابات النفسية، الحساسية، الربو، أما الأعراض الإيجابية التي يحدثها الضغط فتتمثل في : الهدوء والقدرة على التحكم في الأمور والثقة بالنفس، القدرة على اتخاذ القرارات. - قدرة الإبداع والتأثير وارتفاع الكفاءة. -الشعور بالسعادة والإثارة، الرغبة في مساعدة الآخرين، التعاطف معهم.¹

ج- الأعراض النفسية : تعتبر الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد النتائج وآثار الضغوط ذلك لأن الناس جميعا لديهم درجة محددة من تحمل الضغوط الواقعة عليهم وهو ما يطلق عليه عادة "عتبة الإحساس" لذلك فإنه عندما يتجاوز الأفراد هذه النقطة نتيجة للضغوط التي يواجهونها، تظهر عليهم الأعراض والاضطرابات النفسية والتي تتمثل فيما يلي : الشعور بالضغط والقلق والرغبة في البكاء. - الشعور باليأس والإحباط.

- عدم القدرة على التكيف وفقدان الصبر. - سرعة الانزعاج والعدوانية.

- فقدان القدرة على التركيز. - سرعة التأثر والشعور بالإهمال من طرف الآخرين.

- إهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات. - اتخاذ القرارات والنسيان.

- عدم القدرة على الابتكار وتأجيل الأشياء دون سبب. - التوتر والملل.²

¹ محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، صص 184- 185.

² جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل ، نموذج لتدريب والممارسة، رؤية نفسية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص

5-2- الآثار المترتبة على المنظمة :

يترتب عن هذه الضغوط العديد من الآثار والتي تتمثل في :

1- "أحيانا يكون من الصعب الاستفادة من الفرد في العمل بسبب ضعف مشاركته في ذلك

العمل، وتوجد عدة سلوكيات تدل على ضعف مشاركة الفرد في العمل هي :

-**الغياب والتأخر عن العمل** : إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول الإنتاج والإنتاجية، وتحمل المنظمة تكاليف باهظة بسبب هذين النمطين من السلوك.

-**الاضطراب والتوقف عن العمل** : يترتب عن هذا النمط من السلوك تحمل المنظمات تكاليف باهظة تتمثل في نقص الإنتاج وتكاليف إحلال العمال وتكاليف الأيام المفقودة من العمل.

-**ترك العمل** : يعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل وترك العمل له آثار إيجابية تتمثل في تخلص من بعض العناصر غير مفيدة.¹

2- **المكافأة التعويضية** : "تحمل المنظمات دفع المكافأة التعويضية خاصة للعمال الذين يتعرض إلى إصابات وأمراض نفسية أو جسمانية ناتجة عن تعويض للضغوط، ويختلف هذا التعويض باختلاف نوع المهنة التي يشغلها الفرد، ومن ثم يجب على المنظمات توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على منع الحوادث.

3- **نقص الحيوية والنشاط** : أي عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط بشكل مستمر، فإنه يفقد حماسه وحيويته وقدرته على الأداء، ومن ثم تتخفف مساهمة في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها وتظهر عدم الحيوية والاستياء الوظيفي، ضعف مستوى الروح

¹ محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 185-186.

المعنوية، وبالتالي على المنظمات الاهتمام بالروح المعنوية والرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين.¹

4- عدم الدقة في اتخاذ القرارات : وتنعكس في

- "إدراك متخذي القرار كمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة الضغوط.
- الخوف من نتائج المترتبة عن القرار.
- اتخاذ القرارات غير سلمية. - تجنب اتخاذ القرارات.

5- التكاليف غير مباشرة : تتضمن :- انخفاض الروح المعنوية

-سوء الاتصالات : يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد في المنظمات، فتشير الدراسات إلى أن الصراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الفرد والأفراد الآخرين في بيئة العمل ويترتب عنه سوء فهم في إنجاز المهام تلك التي يعتمد عليها البعض.²

6- أساليب إدارة ضغوط العمل :

6-1- إدارة الضغوط على المستوى الفردي : "يؤكد معظم الكتابات في مجال أساليب ضغوط العمل، على المستوى الفردي أو ما يسمى ب المنهج الذاتي في مواجهة ضغوط العمل الذي يقوم على أساس تحمل الفرد للجزء الأكبر من المسؤولية لمواجهة الضغوط، والأساليب التي يمكن إتباعها لمواجهة هذه الضغوط الكثيرة والمتعددة، بحيث يصعب حصرها، وذلك نظرا لتعدد مصادرها هذه الضغوط ومن أهم هذه الأساليب :

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

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 410.

² جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص46.

2- عدم المبالغة في القدرات والمهارات وتخفيض سقف الطموحات والتوقعات .

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

4- الاسترخاء والتأمل أي الجلوس على مقعد مستريحا هادئا مرتخي العضلات أو ممدد على السرير مغمض العينين وبتكرار هذه الطريقة مرة أو مرتين في اليوم أو عند الحاجة لمدة 10-20 دقيقة، ثم التفكير في كلمة واحدة أو شخص معين، وتعد الطريقة فاعلة في تخفيض الضغط وتنشيط الطاقة.

5- التمرينات الرياضية : إن ممارسة الرياضة يوميا ترفع مع فاعلية أعضاء الجسم بشكل يؤدي إلى مقاومته للإجهاد والتعب ويكسبه حيوية ونشاطا ويخفف من آثار الضغوط إلى حد كبير .

6- إعادة البناء المعرفي وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المنقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.¹

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

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

¹ ماجد عبد الهادي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2016، ص ص 192-193.

1-مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

2-التوعية الغذائية.

3-تخفيف الضغوط والاسترخاء. 4-اللياقة البدنية. 5- الحساسية اتجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى مساعدة الناس على الملائمة مع البيئة والظروف التي يعيش فيها.¹

6-2- أساليب إدارة الضغوط على مستوى المنظمة :

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل أو جماعة العمل و المنظمة من خلال الوسائل والأساليب المناسبة الكفيلة بتجنب والتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل المنظمة المختلفة، ومن بين هذه الوسائل والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف من ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد فيما يلي :

1- "تحليل الأدوار والأفراد وتوضيحها بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه وما يتوقعه منه غيره، بما يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار."²

2- "تصميم الهدف وذلك بوضع أهداف محددة لعمل الفرد، وهذه الأهداف عندما تحدد وتعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى فهم المتبادل والناضج بين المدير والعاملين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح.

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

² نفس لمرجع ، ص 390.

3- إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل: توفير مزيد المسؤولية والاستقلالية، والاعتراف، وفرض التقدير... الخ.

4- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد، من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح والاتصالات والمشاركة واللامركزية، وتفويض السلطة واللامرورية والمرونة.¹

5- "المؤازرة الاجتماعية من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يؤازرونه، ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته ويشاركونه في أنشطتهم مما يبديد من شعور الفرد بالعزلة والاعترا ب.

6- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد، بحيث يكون الفرد على علم دراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

7- برامج مساعدة العاملين: وتشمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بموجب معالجة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد، ومن ضمن برامج مساعدة العاملين توفير الخدمات الإكلينيكية وهذه تركز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج ويتضمن: التشخيص والعلاج وتتمثل في إجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغوطا، للكشف مسبقا عن أي مؤشرات على وجود مشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية.²

¹ ماجد عبد المهدي ومساعدته، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 390.

خلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة لتفاعل لعدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة بحيث تتعلق بالحياة الشخصية والعملية للفرد وبالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي بدورها تؤثر على سلوك أداء الأفراد العاملين في المؤسسة مما قد ينتج عنها آثار سلبية وإيجابية، وهذه الأخيرة قد تكون مرغوبة للفرد وللمؤسسة حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي : مفهومه و عناصره

تمهيد

- 1 . مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
- 2 . عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي
- 3 . أنواع الأداء الوظيفي
- 4 . محددات الأداء الوظيفي
- 5 . العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 6 . أهمية تقييم الأداء الوظيفي و أهدافه

خلاصة

• تمهيد :

في هذا الفصل تناولنا مفهوم الأداء الوظيفي وذلك مع التطرق بالتفصيل إلى جوانب مختلفة للأداء الوظيفي وأهميته بالنسبة للعاملين والمنظمة. والتعرف على أهم عناصر ومحددات الأداء الوظيفي، وعليه تحديد مختلف أنواع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، وفي الأخير ألقينا الضوء على أهمية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه.

1 - مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته:

1-1 - مفهوم الأداء الوظيفي :

- يعد مفهوم الأداء الوظيفي من بين المفاهيم التي تلقت اهتماما كبيرا لدى العديد من الباحثين في الدراسات الإدارية بشكل عام، بالدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ولذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم الأداء، ولذلك لقد تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والباحثين لهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء الوظيفي.¹

- تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.²

- يعرف سلطان أنور على أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.³

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص37.

² سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص64.

³ سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص219.

- يعرف الأداء الوظيفي "بأنه نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال، أو بعبارة أخرى : ما يفعله الفرد لمهمة معينة سواء يفرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"¹

- كما يعرف **حسن محمد راوية** "بأن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة أو وظيفة الفرد وهو ما يعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"²

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ على أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها من خلالها تشبع الفرد بمتطلبات وظيفته.

- في نفس السياق يعرف **أحمد صقر عاشور الأداء** "على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس بها أداء الفرد وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء ، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة ونوعية الجهد ودرجة نطاق ذلك الجهد لمواصفات الدقة والجودة بالنسبة لنمط الأداء فهو طريقة التي يؤدي بها الفرد عمله."³

- أما **توماس جيليز** فيتكلم عن الأداء ويؤكد أنه لا يجوز خلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك لأن "سلوك ما يقوم به الأفراد من الأنشطة في المنظمة التي يعملون فيها، أما الإنجاز فهو يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو

¹ عبد الحكم الحزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول : تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة،

مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، مصر، ص 19.

² راوية حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 216.

³ سهام بن رحمون ، مرجع سبق ذكره، ص 66.

نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والإنجاز على أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا¹

- يرى **علي السلمي** على أن "الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء"⁽²⁾ ، ويرى **هلال** أن السلوك الإنساني هو "المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه"³

كما يعرف **بدوي ومصطفى** الأداء بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين

- أما بالنسبة إلى **الميد** يعرف الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"⁴

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

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص175.

² عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص25.

³ حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص87.

⁴ سالم بن بركة براك القايدي، فرق العمل وعلاقتها بالأداء للعاملين في أجهزة الأمنية، أطروحة الدكتوراه منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص84.

1-2- أهمية:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء، ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أي كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى مستوى المؤسسة، فيما يلي نستعرض أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين والمنظمة.

أ- بالنسبة للعاملين :

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

"يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية"¹، وذلك بما يتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد مثل النقل والترقية والتكوين....، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي. "يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباطه ذلك بما يتقاضاه من الأجور ومراتب مقابل هذا الأداء وذلك بشرط أن تتوفر المجالات المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء"²، يرتبط الأداء من

¹ منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1986، ص 135.

² عبد الغفار حنفي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 65.

وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى استقرار في عمله وإثبات ذاته.

ب- بالنسبة للمنظمة :

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

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

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وبقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم " فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة و المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التمييز"¹ إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة مابين مرحلة النمو ولدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما تعتمد على مستوى الأداء بها.

¹ علي يونس ميا و آخرون ، قياس أثر التدريب في الأداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية، بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد3، العدد1، 2009، ص09.

2- عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي :

2-1-1- عناصر الأداء الوظيفي : للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود الأداء الفعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات وقد اتجه الباحثين للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي :

2-1-1-1- الموظف وكفاءاته : وهو "ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم اتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من المعلومات والمهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيده، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه في حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين"¹

2-1-1-2- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

2-1-1-3- معرفة المتطلبات الوظيفية : تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل نم الأعمال أو وظيفة من الوظائف وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميزة فيه، ويحتوي على عناصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والتمكن الفني.

¹ سالم بن بركة براك القايدي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

2-1-4-توعية العمل: تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات والقدرة على التنظيم وتنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ¹

2-1-5-البيئة التنظيمية ومركباته : "وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتكون من العوامل داخلية والخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده، ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال"²

2-2-أبعاد الأداء الوظيفي :

من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، فهناك عدة أبعاد تمثله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد ممثلة فيما يلي :

2-2-1-كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة³

2-2-2-الجهد المبذول : "يعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كمية بقدر ما يهتم بنوعيته وجود الجهد المبذول ويندرج تحت معيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات التي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء"⁴

¹ عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص ص39-40..

² عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص96.

³ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص76.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص226.

2-2-3- نمط الأداء : "يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في الأداء، حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو أنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى الحل أو قرار مشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو الدراسة"¹

3- أنواع الأداء الوظيفي :

نلاحظ أن هناك عدد من مستويات الأداء، فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل ومنها ما يكون على مستوى الفرد للموظف، وفي محاولة لتصنيف الأداء تطرح لنا الإشكالية اختيار المعيار الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، ومن خلال ربط مفهوم الأداء إلى حد كبير بالأهداف فإنه يمكن استعمالها كمعيار في الاعتماد عليها.

3-1- حسب معيار الشمولية : وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى :

3-1-1- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

3-1-2- الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مؤسسة الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن تنقسم حسب معيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة مالية، أداء الوظيفة للأفراد، الأداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الإنتاج."²

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 227.

² عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

3-2-2- حسب معيار المصدر :

وفق لهذا المعيار، يمكن تقسيم المؤسسة إلى نوعين هما :

3-2-1-الأداء الداخلي : "كذلك يطلق عليه أداء الوحدة أي ينتج بفضل ما تملكه

المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من :

- **الأداء البشري :** هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم المورد الإستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.
- **الأداء التقني :** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي :** يتمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

3-2-2-الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط

الخارجي ولا تنسب المؤسسة فيه، وهو يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة وإلا أن كل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذ نعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها¹.

4- محددات الأداء الوظيفي :

نظرا لاختلاف نتائج الدراسات التي توصلنا إليها في هذا المجال، إلا أن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء الوظيفي ومدى التفاعل بينهما، وانطلاقا من الدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفقوا عليها نسبيا عدد من الباحثين حيث يرو أن الأداء مجرد محصلة للتفاعل بين جملة من المحددات وهي كالاتي :

¹ عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2002، ص 5-6.

4-1- الدافعية : "تعرف بأنها القوة الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل، حيث صنف مفسرو هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات والمنظمات وإلى الأفراد بدافعية نحو العمل، وبالتالي أدائهم يتسم بالإنجاز العالي أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بالدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني، وهناك من يشير إلى الدافعية بأنها الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية نتيجة لهذا المبذول".¹ ومهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق "في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك، أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد"⁽²⁾ أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد، ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بالدوافع ذات الصلة بالعمل أهمها :

أ-الدافع لتحقيق الذات، "الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كالأمن، التقدير الانتماء، التعبير عن الذات، واحترام الذات.

ب-دافع التمكن أو التعلم، الذي يؤدي إلى الاستطلاع والتمكن مما يحيط بالفرد.

ج-الحاجة للإنجاز لأن الإنسان إذ ما قرر أو احتاج تنفيذ عمل ما، فهو يسعى ويؤديه بشكل سليم وصحيح، وطبعا نسبة النجاح تختلف من فرد لآخر لاختلاف القدرات.

د-دافع الارتياح وعدم القلق، الذي يهدف إلى التخلص من بعض المسببات القلق والتوتر خاصة الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جديدة"⁽³⁾. من خلال ما تعرضنا

¹ طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، 226، ص 302.

² سعاد نايف برنوطي، الإدارة : أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، عمان، ط1، 2001، ص 401.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات وتطبيقات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 586.

للدافعية ومفهومها كأحد محددات الأداء الوظيفي، تبين لنا أنها عامل أساسي لنجاح الأداء الوظيفي وهي: مستوى الإنجاز والارتياح، الاحترام والتقدير للذات والآخرين، فإذا كانت المؤشرات إيجابية لدى الفرد سوف يعمل على الرفع من مستوى الأداء وذلك في ظل ظروف العمل الجيدة.

4-2- إدراك الدور :

ويعني "تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة والاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله"¹، وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تكون في شكل معلومات وهي عبارة عن التوجيهات وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز، وهذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقاً من تأثيره بدافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

ومن خلال عنصر إدراك الدور المتعلق بتحديد مستوى الأداء الوظيفي يتبين أن الفرد العامل (الإداري) بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي سينبثق بالتأكيد إدراكه بمدى التزامه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله وإدراكه، كذلك باحترامه أوقات العمل والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعمال ومهام وطبعاً في ظل ظروف عمل ملائمة.

4-3- بيئة العمل : "معلوم أن مناخ ومكان العمل يسهل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حيث يشعر بالارتياح والرضا وذلك من حيث

¹ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

تجهيزه بالأدوات المناسبة والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العامل والنظم والقوانين العادلة أيضاً، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة.¹

4-4- قدرة الفرد على أداء العمل :

"وهي من الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل : التعليم والتدريب والخبرات. وعليه لا بد من توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية مناخ العمل والقدرة على أداء العمل المطلوب، وهذا ما يساعد في تحديد مستوى الأداء ومنه تدعيم نقاط القوة أو إجراء تصحيح اللازم لنقاط ضعف، مع العلم أنه لا بد من مراعاة ما يلي :

1-محددات أداء فئة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى.

2-محددات أداء العاملين في المؤسسة معينة ليست هي بضرورة المحددات الأداء في مؤسسة أخرى.

3-العوامل البيئية الخارجية للعمل لها أثر في تحديد محددات الأداء الوظيفي.²

5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يجب أن يأخذ المسئولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء المنظمة ما تشغله عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي :

¹ طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص 319.

² عبد الفقيه فاروق و عبد المجيد السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 267.

5-1- اختلاف الملحوظ في حجم العمل: "قد يؤثر في الأداء فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل، قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديهم حجم أقل من نفس العمل"¹

5-2- غياب الأهداف المحددة: "فالمنظمة التي تمتلك خطط تفصيليه لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق، لذلك فلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، ويتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف."²

5-3- عدم المشاركة في الإدارة: "إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع قرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني الشعور مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إلا إنجازها أو حلول المشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة."³

5-4- اختلاف مستويات الأداء: "يعد اختلاف مستويات الأداء من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المالي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى الأداء الموظف بالترقيات والحوافز التي يحصلون عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين. وهذا ما يتطلب نظاما

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 11.

² أحمد السيد كردي، من موقع إلكتروني 29: 10، 2019/03/13، <http://www.kenanaonline.com>

³ نفس المرجع.

متميز التقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.¹

5-5- مشكلات الرضا الوظيفي : يعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاض يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية الأقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل العلمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات والترقيات والحوافز التنظيمية.

5-6- التسبب الإداري : "في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في الأمور غير منتجة، بل تكون مؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين قد ينشأ التسبب الإداري نتيجة الأسلوب القيادي أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة"²

6- أهمية تقييم الأداء الوظيفي و أهدافه:

يشير مصطلح "التقييم" عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من إنجازات ومكاسب سواء تعلق الأمر بالفرد أو المنظمة، وقد ينتهي المراجعة إلى تقرير مدى نجاح الذي تحقق أو الفشل الذي آلت إليه المنظمة الخاضعة أو الفرد الخاضع للمراجعة، حيث تعتبر "عملية تقييم الأداء الوظيفي للفرد إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الوظيفي التنظيمي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته إلى التطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفته، فهي أداة إصلاح وتطوير وعليه سنحاول التعرف على ماهية تقييم الأداء الوظيفي."³

¹ حسن محمود حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 259.

² أحمد السيد كردي، مرجع سبق ذكره.

³ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

6-1- تقييم الأداء الوظيفي :

يقصد بتقييم "الأداء بأنه العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي، وذلك للتعرف على قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً، وتقييم الأداء عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل وكما يعرف بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل".¹

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين والموظفين كما تحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم ومن خلال هذا المبدأ سوف نتعرف على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وأهدافه.

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها :

- يعرف صالح تقييم الأداء بأنه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه مقارنة مع مهام والواجبات الوظيفية التي يشغلها فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة".²

ويعرف صلاح الدين عبد الباقي "الأداء على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيتهم لوظيفة أخرى"³

¹ توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 178.

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا.

ويعرف أيضا "تقييم الأداء أنه عملية إعطاء قيمة رقمية أو وظيفة لأداء الموظفين، عن طريق مقارنة أدائهم الفعلي خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المتوقع منهم"¹

وفي نفس السياق يعرف شاويش "بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي حكم موضوعي على مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرا معاملة زملائهم ومرؤوسيه"² تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه. "كما أن وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة، كما أنها تعد عملية تقييم الأداء استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى فرق ومجموعات العمل"³

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

1-تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية .

2-عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر، وغالبا ما يكون الرئيس المباشر ليكون موضوعيا وسليما.

1 سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 378.

2 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 301.

3 بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

3-تتطلب عملية تقييم الأداء وجود معايير ومعدلات الأداء إذ على أساسها يقاس أداء الفرد، من ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

4- يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي وحكم الشخص، وهذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي وسلبى من قبل المقيم، وقد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد.¹

6-2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

"لتقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود العاملين وعلى المنظمة وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات :

- رفع الروح المعنوية للعاملين أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعاملون بروح معنوية عالية.
- إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي تتم عشوائياً وإنما تركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي فإنه يبذل قصار جهده في العمل.
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل وهذا ما يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.²

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 270.

² محمد صرفي، مرجع سبق ذكره، ص 338.

- "الرقابة على المشرفين حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على المراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية ومن خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أداءهم.
- تكمن أهمية تقييم الأداء في مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.
- التأكيد من كفاءة الأداء والقصد من ذلك التأكد من ممارسة الأنشطة وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.
- متابعة تنفيذ الأهداف يعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاطات.¹

6-3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من أهداف يمكن عرضها فيما يلي :
- "المساهمة في تخطيط الموارد البشرية، حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك بسبب ضعف قدراتهم، وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات ووظائفهم وذلك يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
- تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ ملائم يمتاز بالثقة المتبادلة، وكذلك لبناء العلاقات الإنسانية.²

¹ سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية، العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، 2008، ص 163.

- "المساهمة في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة بالموارد البشرية مثل الترقية والأجور والتحفيز.
- المساهمة في إشعار الموظفين بالمسؤولية من خلال إدراكهم، بأن أعمالهم وسلوكهم سيكون موضع تقييم رؤساءهم.
- "تقييم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة السياسات، ومساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة."¹
- "الهدف من تقييم الأداء هو معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- اختيار الأفراد الصالحين للعمل والأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية وزيادة الأجور.....الخ.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم."²



¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 337.

² بوعطي جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 83.

خلاصة :

في نهاية هذا الفصل يتضح لنا أن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المنظمة عامة، ومدى اشتراك الموظفين في تقديم الخدمات معينة، وعليه يعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهود التي يبذله في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ومدى المساهمة في إحداث التغيير المطلوب ، وكذلك مساهمة في تنمية القدرات واكتساب العمال معلومة لتكون عملية التقييم الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1 . التعريف بميدان الدراسة

2 . منهجية الدراسة

1 . 2 . المنهج المستخدم للدراسة

2 . 2 . التقنية المستخدمة

2 . 3 . مجتمع الدراسة

2 . 4 . مجالات الدراسة

3 . عرض الجداول وتحليل النتائج

1 . 3 . محور بيانات الشخصية

2 . 3 . تحليل نتائج الفرضية الأولى

3 . 3 . تحليل نتائج الفرضية الثانية

النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

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

1- التعريف بميدان الدراسة :

1-1- تعريف بلدية بوقيرات:

تعد بلدية بوقيرات الخلية الأساسية في تكوين الدولة الديمقراطية الشعبية باعتباره جماعة محلية في مضمونها وهيكلها، وتعتبر أصغر وحدة في التقسيم الجغرافي والإداري للبلاد ولها دور كبير في التسيير والإنجاز وتشكل البلدية وحدة اللامركزية مستقلة نسبيا مكلفة بالمهام التي تخصصها ولها أن تتخذ القرارات المفيدة دون عرض الأمر مسبقا على سلطات الدولة.

وتعتبر بلدية بوقيرات إحدى بلديات ولاية مستغانم، وهي دائرة لنفس البلدية، بحيث أنها كانت في السابق تابعة لبلدية المطمر وكانت تسمى بالبلدية المختلطة بوقيرات. متجاورة مع منطقة أولاد بوعبسة وكذلك منطقة أولاد شافع. وقد تم تعيين بوقيرات بلدية منذ سنة 1862.

- الموقع الجغرافي : تقع بلدية بوقيرات ما بين ولايتي غليزان ومعسكر يحدها :

- من المغرب بلدية سيرات (ولاية مستغانم)
- من الشمال بلدية سوافلية (ولاية مستغانم)
- من الشمال بلدية يبل (ولاية غليزان)
- من الجنوب بلدية الغمري (ولاية معسكر)

عدد السكان : يبلغ عدد سكان بلدية بوقيرات حسب إحصاء عام للسكن والسكان لسنة 2008 حوالي 36.882 نسمة.

مساحتها : بلغت مساحة بلدية 97.06 كلم² منها على الخصوص :

- الطرق الريفية 55.699 كلم² .
- الطرق الحضرية 18.491 كلم² .
- شبكة المياه القذرة 15.620 كلم² .

➤ شبكة المياه الصالحة للشرب 26.155 كلم².

➤ الإنارة العمومية 12.500 كلم².

عدد العمال : يبلغ عدد العمال حوالي 112 عامل منهم أعضاء المجلس الشعبي البلدي، بالإضافة إلى عدة عمال في عقود إدماج ذوي الشهادات الجامعية وكذلك عقود تشغيل الشباب.

1. 2 . الهيكل التنظيمي للبلدية :

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

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

- القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملك البلدية والمحافظة عليها.
- المحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها البلدية.

- **مكتب رئيس ديوان :** إلى جانب الأمين العام نجد رئيس ديوان المجلس الشعبي البلدي وهذا تحت إشرافه يقوم بما يلي : - تحرير محاضر اجتماعات الرئيس.¹

مصالح ومكاتب وفروع بلدية بوقيرات*²

¹ وثيقة مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لبلدية بوقيرات.

² للمزيد من التفصيل أُنظر إلى الملاحق رقم (3-4-5)

2- منهجية الدراسة :

2-1- المنهج المستخدم للدراسة : أي دراسة علمية بغض النظر عن طبيعتها والموضوع الذي يدور حوله، لمجموعة من المعايير والتقنيات التي يحاول من خلالها الباحث الوصول إلى الحقائق، بإتباع المنهج العلمي والذي هو طريقة يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتشاف الحقيقة. وقد استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الكمي الذي "يعتبر من أكثر مناهج استخداما في البحوث السوسولوجيا من خلال الأساليب الإحصائية والرياضية أو الحسابية، ويهدف إلى تطوير وتوظيف النماذج الرياضية أو الفرضيات المتعلقة بالظواهر.

ويلعب المنهج الكمي دورا أساسيا في تحقيق الغايات الأساسية من خلال الأساليب الكمية والإحصائية المختلفة مثل النسب المئوية وغيرها، وذلك من أجل تحقق من ثبات وصدق الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعطيات"¹

2-2- تقنية المستخدمة : استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وهو يندرج ضمن المنهج الكمي. "ويعرف الاستبيان على أنه أداة تستخدم لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بحيث تتضمن مجموعة من الأسئلة أو جمل خبرية التي تتطلب من المبحوثين

الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث."²

وقد قسمنا الاستبيان*³ إلى ثلاثة محاور هي :

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

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 33.

² أحمد عارف عساف ومحمد الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والادوات، دار الصفاء، عمان، 2015، ص 255.

³ أنظر إلى الوثيقة الاستبيان الملحق رقم(02)

- محور الثاني : يشمل البعد صراع الدور أسئلة التالية (من 5 إلى 16).
 - محور الثالث : يشمل البعد بيئة العمل الداخلية (من 17 إلى 35).
- 2-3- مجتمع الدراسة :

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

2-4- مجالات الدراسة :

- المجال المكاني : تم إجراء الدراسة الميدانية بالبلدية بوقيرات ولاية مستغانم.
- المجال الزمني : أجريت الدراسة الميدانية بشقيها النظري والميداني من نوفمبر 2018 إلى أبريل 2019.

-المجال البشري : أنجزت الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين بالبلدية بوقيرات بالغ عددهم 46 موظف إداري.

3- عرض الجداول وتحليل النتائج:

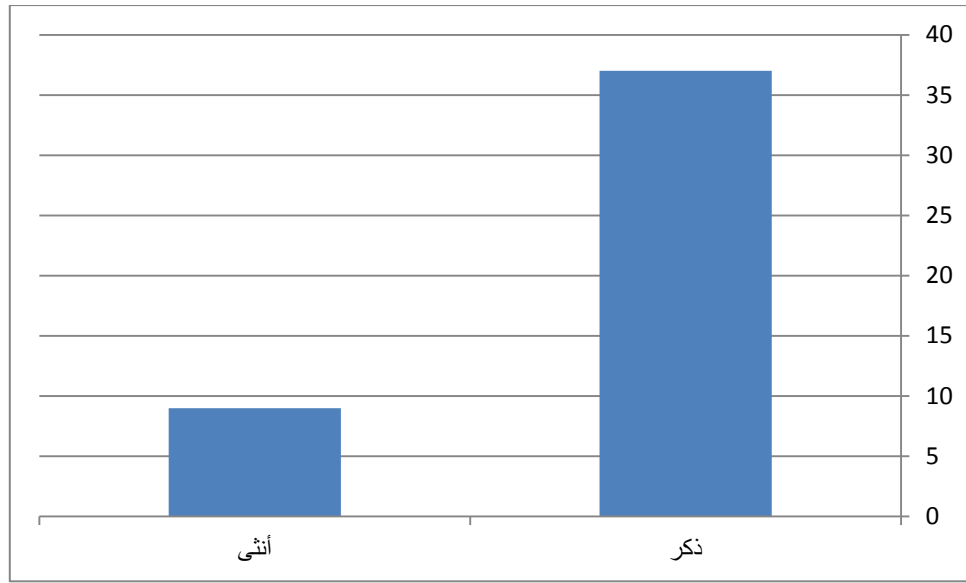
بعد جمع المعطيات والبيانات أي تم تفريغها وتبويبها وتلخيصها في جداول، وهذا من أجل عرض النتائج المتحصل عليها من أجل تحليلها ومناقشتها، وسنحاول التعرف على عرض الجداول وتحليلها.

1. محور البيانات الشخصية :

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

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
80	37	ذكر
20	9	أنثى
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل (1) رسم بياني يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

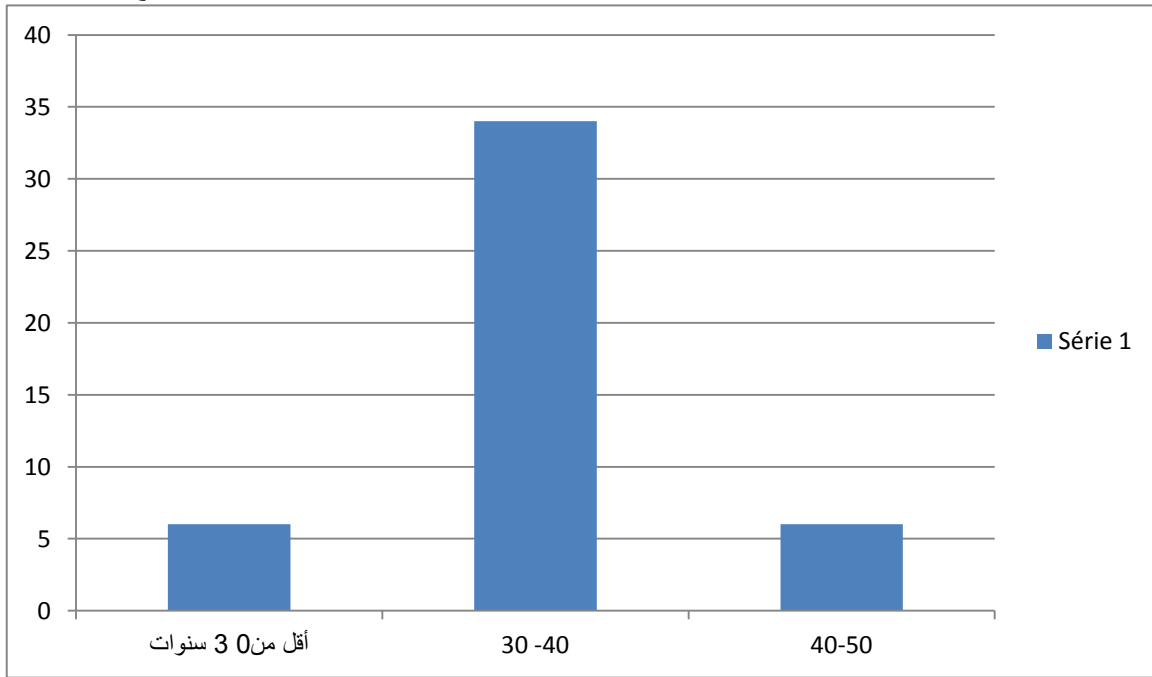
من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بمجتمع الدراسة وفق متغير الجنس نلاحظ أن الحصة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة هم ذكور بالنسبة 80% مقابل نسبة الإناث التي قدرت نسبتهم 20%.

وبالتالي نستنتج أن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث في مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين الإداريين للبلدية، ونفسر هذا أن فئة الذكور هي فئة التي تلاؤمها الأعمال التي تحتاج إلى التركيز والإتقان خاصة الأعمال الروتينية في مجال الإدارة، وهذا ما يجعل الأداء الوظيفي يكون في مستوى المطلوب على الأقل.

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

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
13	6	أقل من 30 سنة
74	34	{30 – 40}
13	6	{40 – 50}
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



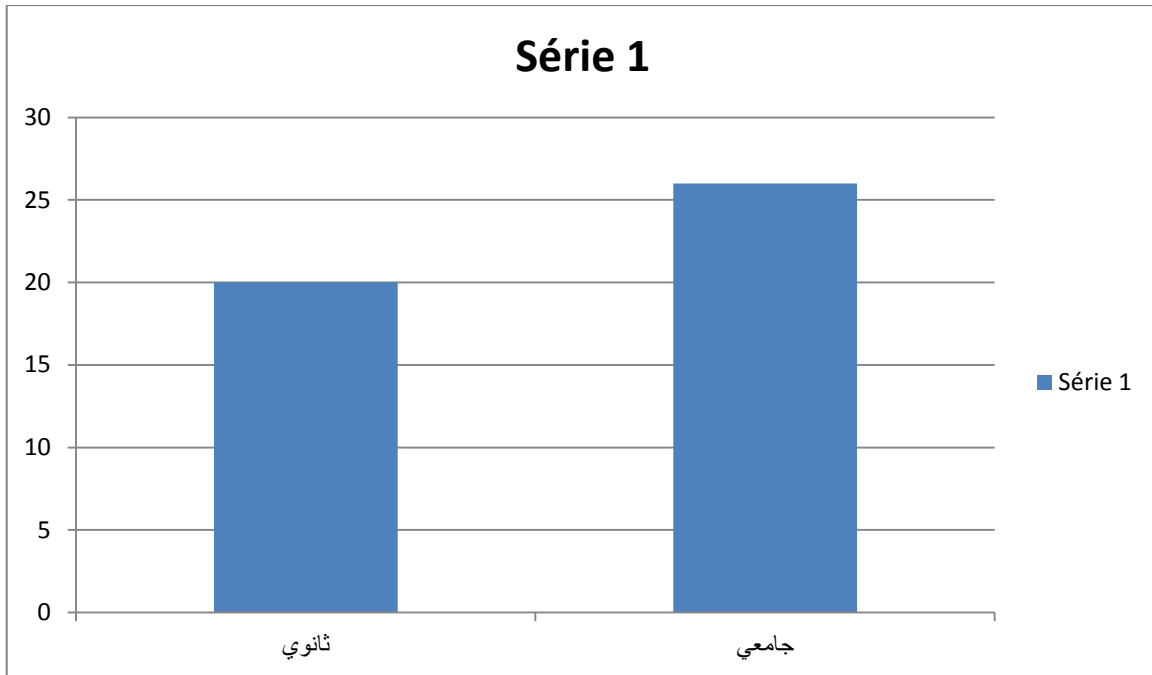
الشكل (02) رسم بياني يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

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

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

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
44	20	ثانوي
56	26	جامعي
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



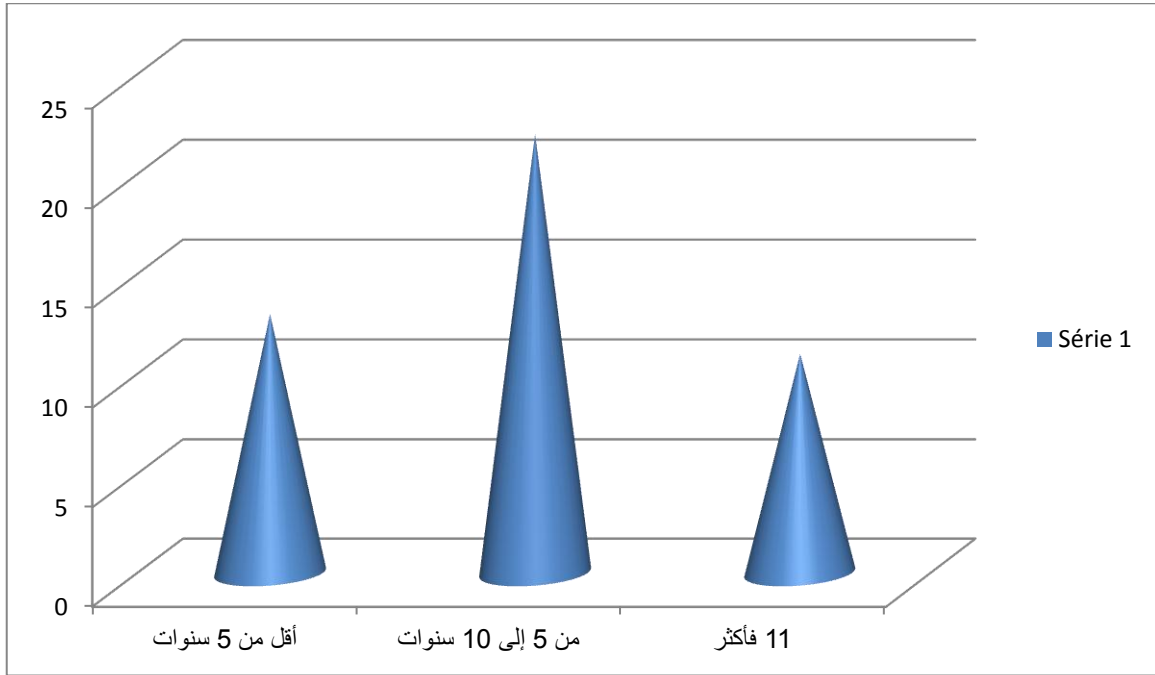
الشكل (03) رسم بياني يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

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

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

النسبة المئوية %	التكرار	
28	13	أقل من 5 سنوات
47	22	10-5
23	11	من 11 فأكثر
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



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

من خلال الجدول رقم (04) المتعلق بمجتمع الدراسة وفق متغير الأقدمية في العمل نلاحظ أن نسبة 48% من أفراد المجتمع الدراسة لديهم الأقدمية في العمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأما 28% من أفراد المجتمع الدراسة لديهم الأقدمية في عملهم الإداري أقل من 5 سنوات وأما نسبة 24% لديهم الأقدمية في عملهم الإداري أكثر من 11 سنة، وبالتالي أم أغلبية لديهم الأقدمية في العمل من 5 سنوات فأكثر

2-3- تحليل نتائج الفرضية الأولى:

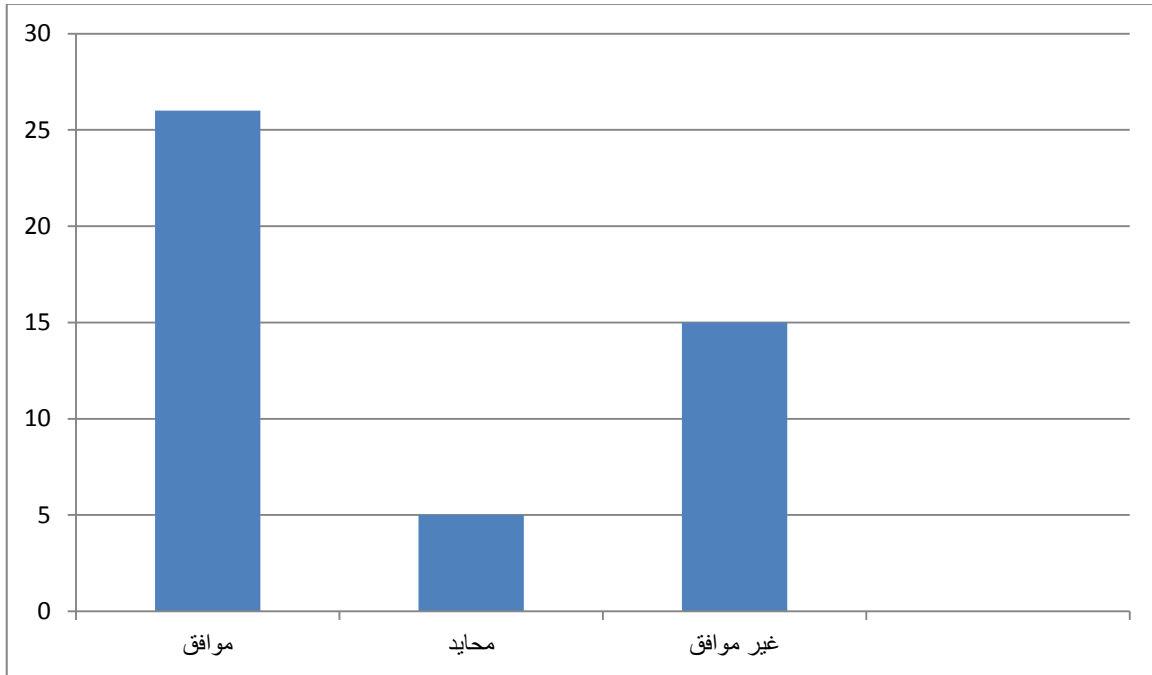
المحور الثاني : صراع الدور

الجدول رقم (05): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (06) نص

العبارة: "أتلقي التعليمات متعارضة من مسؤولين متعددين"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
57	26	موافق
11	5	محايد
32	15	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (05) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (06)

نص العبارة : "أ تلقي التعليمات متعارضة من مسؤولين متعددين"

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 57% من مجتمع الدراسة موافقين على أن التعليمات التي يتلقونها من مسؤولين متعددين متعارضة ونجد نسبة 32% من مجتمع

الدراسة غير موافقين على أن التعليمات التي يتلقونها من مسؤولين متعددين متعارضة، وأما نسبة 11% من مجتمع الدراسة محايدون يصرحوا برأيهم.

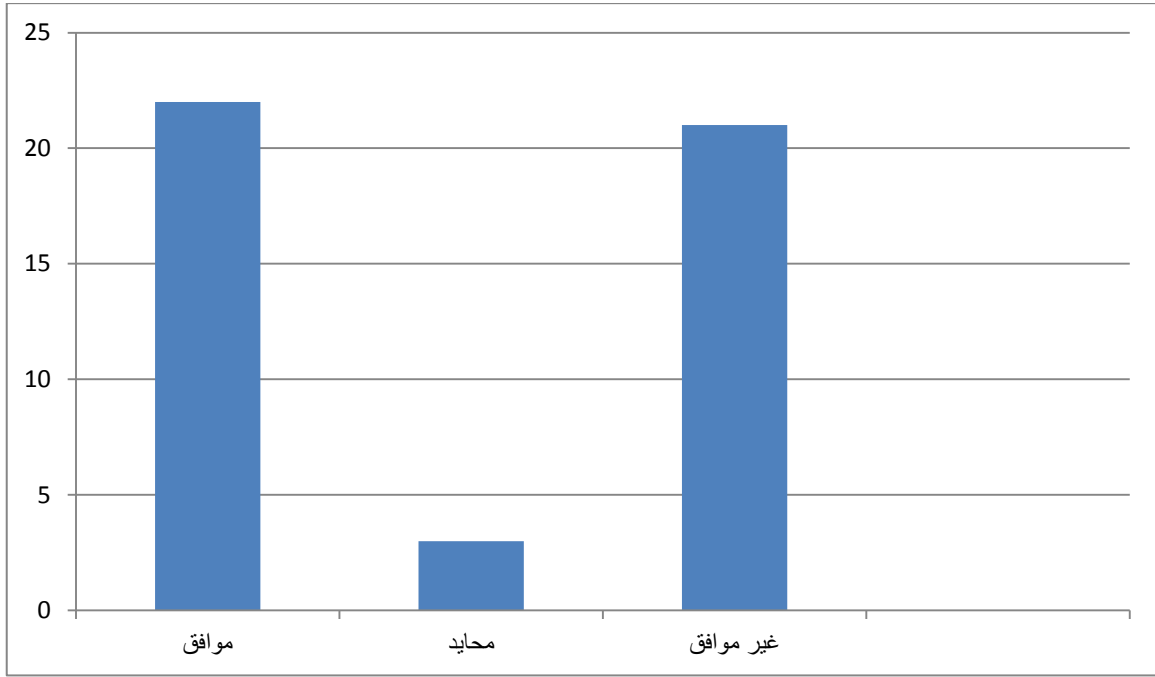
- ومن خلال النتائج المعطاة نفسر على أن معظم الموظفين الإداريين في البلدية يتلقون التعليمات والأوامر متعارضة، وبالتالي فهم يعملون في ظل التوجيهات والتعليمات متناقضة من قبل مسؤولين، سواء كان من الرئيس أو المشرف المباشر، هذا ما يخلق صراع الدور يتعارض في الأوامر والتعليمات، ولهذا تعرف بشرى إسماعيل " صراع الدور على أنه تعارض مهام الوظيفة مع فكرة الفرد الذي يتعرض لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع أشخاص آخرين، مما قد ينتج عن ذلك انخفاض مستوى الأداء من جهة وانخفاض فعالية منظمة من جهة أخرى"¹، وبالتالي فإن تعدد متطلبات الدور التي يقوم بها الموظف في البلدية ينتج عنها شعور بالضغط وضعف القدرة على إنجاز مهام مطلوبة منه .

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

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
48	22	موافق
6	3	محايد
46	21	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية

¹ بشرى إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 67.



الشكل رقم (06) : رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم

(07) نص العبارة: " أتلقى الأوامر من مسؤولين متعددين"

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 48% من مجتمع الدراسة موافقين على تلقي الأوامر والتعليمات من أكثر من مسؤول، أما نسبة 46% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن الأوامر والتعليمات تكون من أكثر من مسؤول، ونجد نسبة 6% من مجتمع الدراسة محايدين لم يصرحوا برأيهم. يتبين من خلال نتائج على أن الموظفين يتلقون الأوامر من أطراف متعددة وبشكل متفاوت، ويعود السبب في هذا التفاوت إلى طبيعة الموظف وشخصيته، فهناك من يشعر بالضغط والتوتر من تلقي الأوامر والتوجيهات من عدة مسؤولين، هذا ما يؤدي إلى تشتت تركيزه.

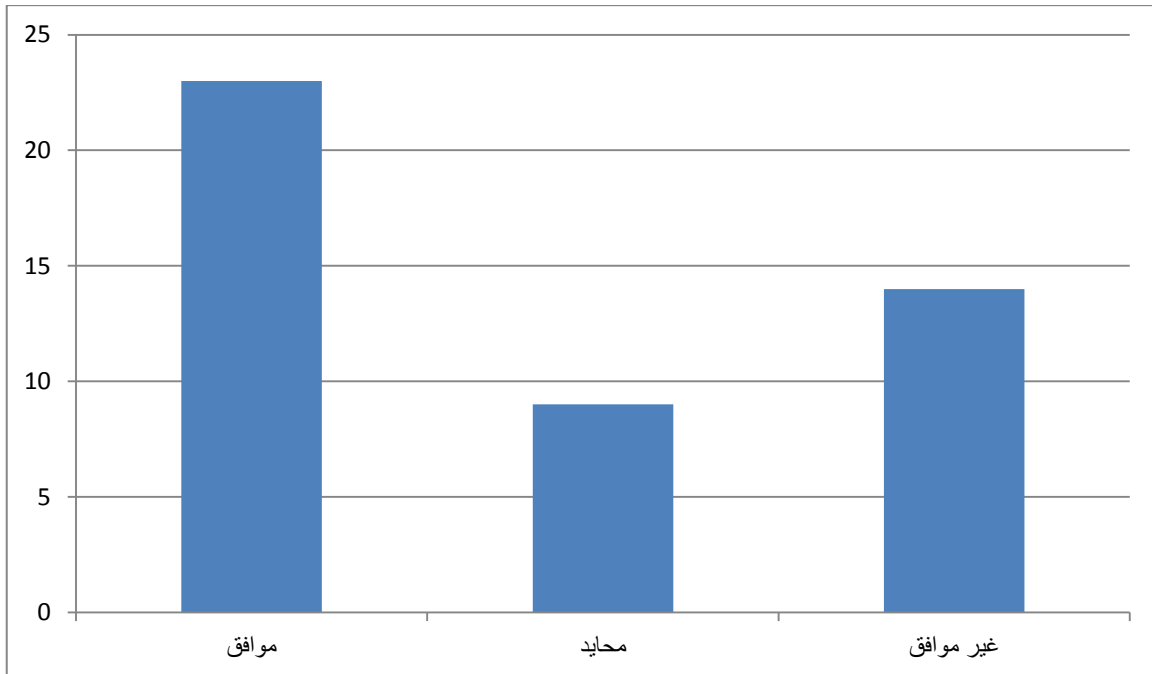
- وانخفاض قدرته على الأداء، وهناك من يتفهم الوضع ويستطيع تنظيم وقته بالشكل

الذي يمكنه من القيام بجميع المهام الموكلة إليه.

الجدول رقم (07) يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (8) نص العبارة "أجد نفسي في مأزق بين المسؤول المباشر والمشرف"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
50	23	موافق
20	9	محايد
30	14	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (07) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (08)

: "أجد نفسي في مأزق بين المسؤول المباشر والمشرف"

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 50% من مجتمع الدراسة موافقين على أنهم يجدون أنفسهم في مأزق بين المسؤول مباشر والمشرف وعلى خلاف ذلك نجد نسبة 30% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أنهم يجدوا أنفسهم في مأزق بين المسؤول المباشر والمشرف وأن نسبة 20% من مجتمع الدراسة محايدون لم يصرحوا برأيهم. ويمكن أن نفسر بأن الموظف يجد نفسه في مأزق وذلك نتيجة مشكلة الإشراف والتوجيه الغير مناسبة وعدم

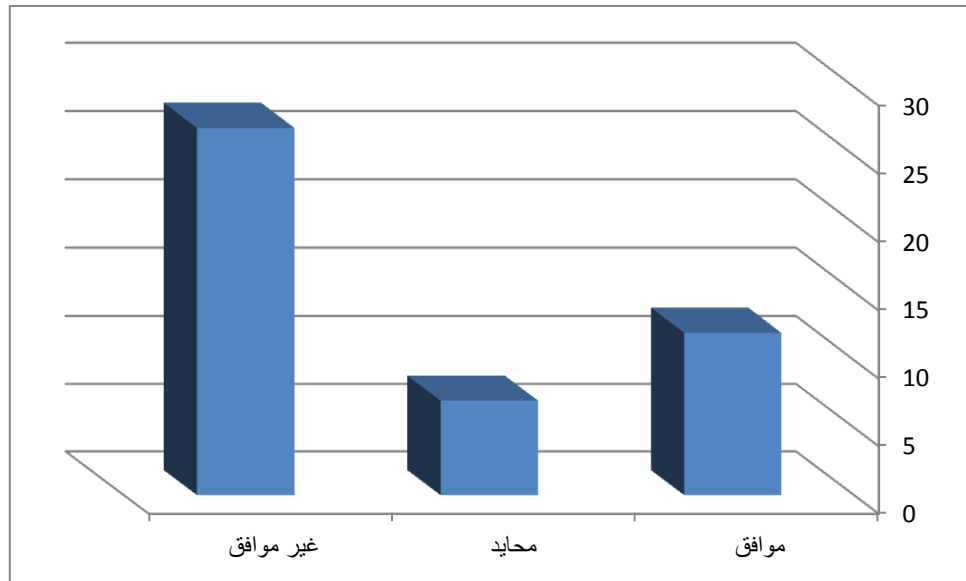
المساواة في تعامل الموظفين، بالإضافة إلى عدم اهتمام بمتطلباتهم والمشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم، وكذلك فإن الموظفين قد يجدون أنفسهم في وضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الإدارة الإشرافية وتنفيذية.

الجدول رقم (08) يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (11) نص

العبارة: "المعلومات التي أتلقاها من المسؤولين واضحة"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
26	12	موافق
15	7	محايد
59	27	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (08) : رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة (11) نص

العبارة : "المعلومات التي أتلقاها من المسؤولين واضحة"

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 59% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن المعلومات التي يتلقونها من المسؤولين واضحة وأما نسبة 26% من مجتمع الدراسة موافقين على أن تلقي المعلومات من المسؤولين واضحة، ونجد نسبة 15% من مجتمع الدراسة

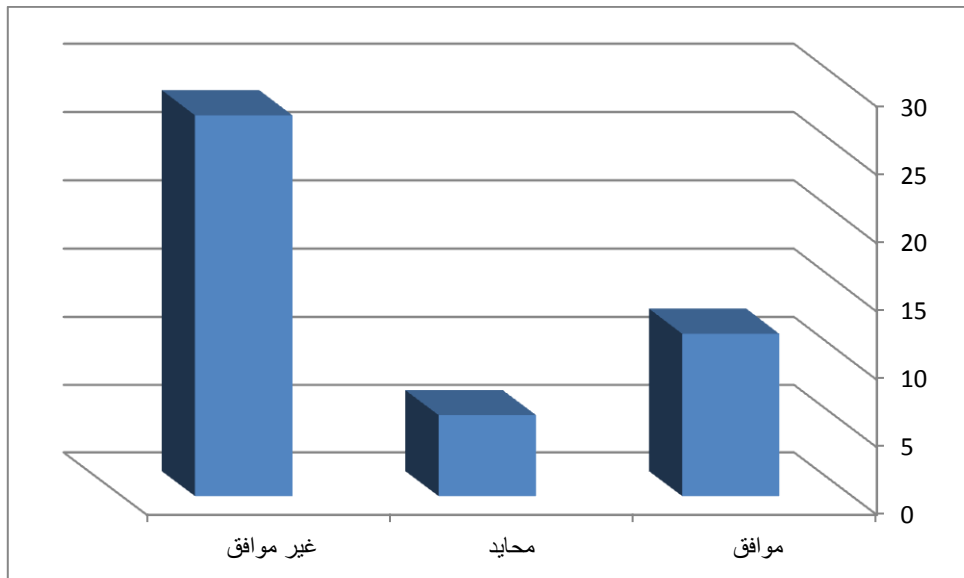
محايدين لم يصرحوا برأيهم. ويمكن أن نفسر ذلك على أن الموظفين الإداريين يتلقون المعلومات والأوامر غير متوافقة من المسؤولين، مما يؤدي ذلك إلى صراع الدور بين المسؤول المباشر والمشرف نتيجة لعدم اتفاق على سبل انجاز العمل المطلوب، ولهذا قد يتأثر الموظف بأسلوب المسؤول وطريقته في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ التوجيهات خاصة التي تتعارض مع التعليمات التي يتلقاها المشرف.

الجدول رقم (09): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (12) نص

العبارة: "أجد صعوبة في أداء بعض الأعمال نظرا لنقص المهارات"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
26	12	موافق
14	6	محايد
60	28	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (09) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (11)

نص العبارة: "أجد صعوبة في أداء بعض الأعمال نظرا لنقص المهارات"

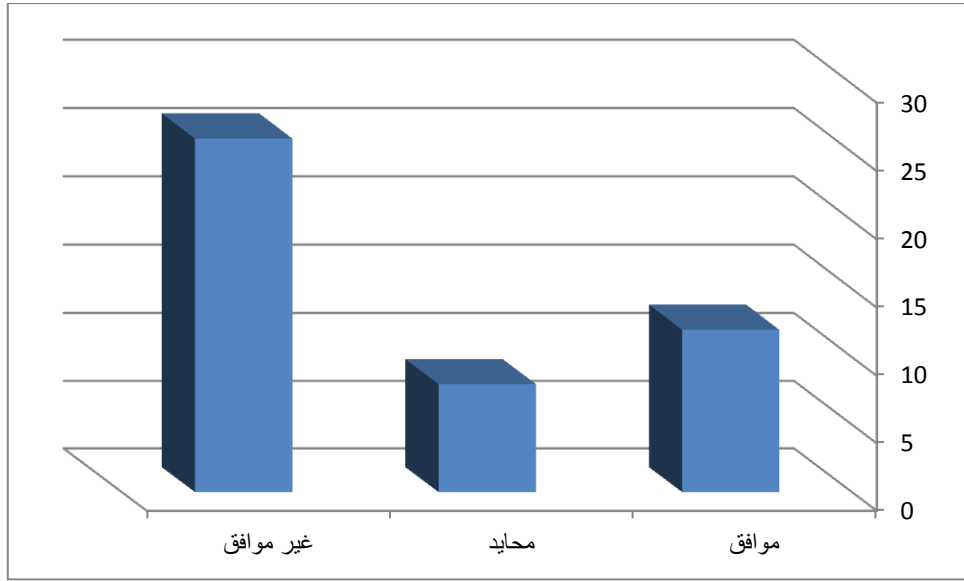
من خلال الجدول نلاحظ أعلى نسبة 60% من مجتمع الدراسة غير موافقين على وجود صعوبة في أداء بعض الأعمال لنقص المهارات والمعارف أما نسبة 22% من مجتمع الدراسة موافقين على وجود صعوبة في أداء بعض الأعمال لنقص المهارات والمعارف، ونجد نسبة 6% من مجتمع الدراسة محايدون لم يصرحوا برأيهم، ونفسر ذلك على أن معظم الموظفين يتميزون بتوافق في قدراتهم ومهاراتهم عملية مع متطلبات الدور، وهذا يعني قدرة الموظف على أداء المهام والتعليمات الموكلة إليه على أكمل وجه.

وبالتالي يمكن القول على أن الدور الذي يستند إليه الموظفون ملائم لمؤهلاتهم العلمية والمهنية وخبراتهم في العمل بشكل عام يؤدي إلى ارتفاع الحماس والاندفاع والرغبة في إنجاز العمل، كل هذا يخفف من حدة ضغوط لديهم.

الجدول رقم (10): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (14) نص العبارة "هناك بعض خلافات مهنية بيني وبين زملائي في العمل".

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
26	12	موافق
18	8	محايد
56	26	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (10) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (14) نص العبارة : " هناك بعض خلافات مهنية بيني و بين زملائي في العمل "

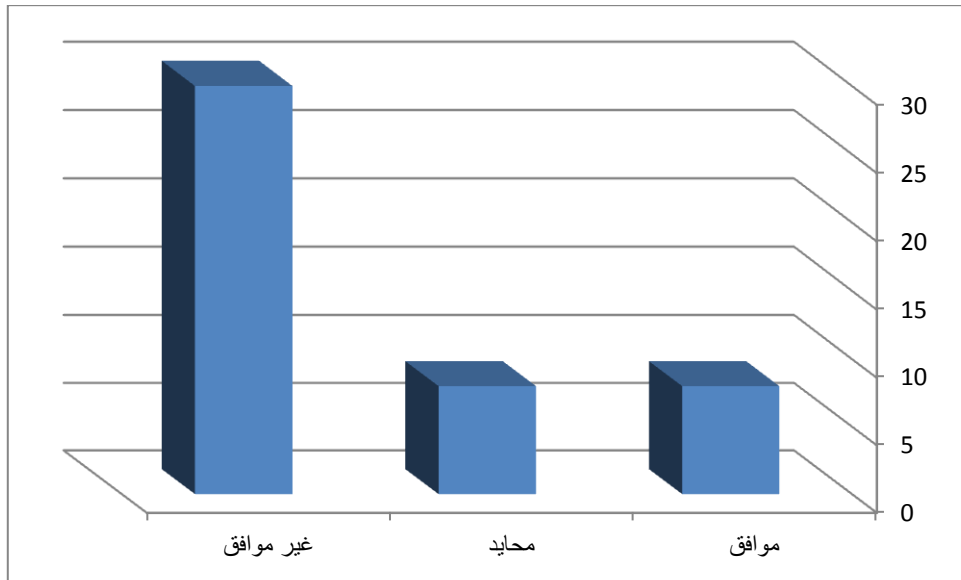
يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56% من مجتمع الدراسة غير موافقين على وجود خلافات مهنية بينهم وبين زملائهم في العمل، وعلى خلاف ذلك نجد نسبة 26% من مجتمع الدراسة موافقين على وجود خلافات مهنية بينهم وبين زملائهم في العمل، لكنها مجرد خلافات عادية لا تتعدى إلى المناوشات الكلامية، وأما نسبة 17% من مجتمع الدراسة محايدون لم يصرحوا برأيهم. وهذا يبين على عدم وجود الخلافات المهنية بين الموظفين الإداريين في البلدية وبناء على ذلك يمكننا تفسير على أن العلاقات المهنية والاجتماعية بين الموظفين تبدو إيجابية ومستقرة، وهذا ما يؤكد على وجود تماسك وتعاون بينهم رغم طول مدة خدمتهم في البلدية، لأن العلاقات المهنية هي أهم في إنجاز العمل ذلك لضمان الانسجام والتفاعل بين الموظفين لتجنب الصراع والازدواجية.

وبالتالي يمكن القول على أن وجود الخلافات المهنية بين الموظفين يؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

الجدول رقم (11): بين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (16) نص العبارة:
"أفتقد الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام المطلوبة مني"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
17	8	موافق
17	8	محايد
66	30	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (11) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (16)
نص العبارة: "أفتقد الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام المطلوبة مني"

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 56% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أنهم يفتقدون الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام المطلوبة منهم، وأما نسبة 17% من مجتمع الدراسة موافقين على أنهم يفتقدون الخبرة المطلوبة لتنفيذ مهام مطلوبة ونجد 17% من مجتمع الدراسة محايدين لم يصرحوا برأيهم.

ويرجع سبب تزايد نسبة إلى أن معظم الموظفين في الإدارة لديهم القدرة والخبرة كافية لاستيعاب كامل طاقاتهم وقدراتهم واهتماماتهم في تنفيذ وإنجاز المهام والواجبات المكلفة منهم في وقت محدد، إلا أن بعض الموظفين يتطلب منهم القيام بمهام وأعمال فوق طاقاتهم أي لا تتلاءم مع استعداداتهم ولخبراتهم وهذا ما يشكل لهم الضغط في العمل.

3-3- تحليل نتائج الفرضية الثانية:

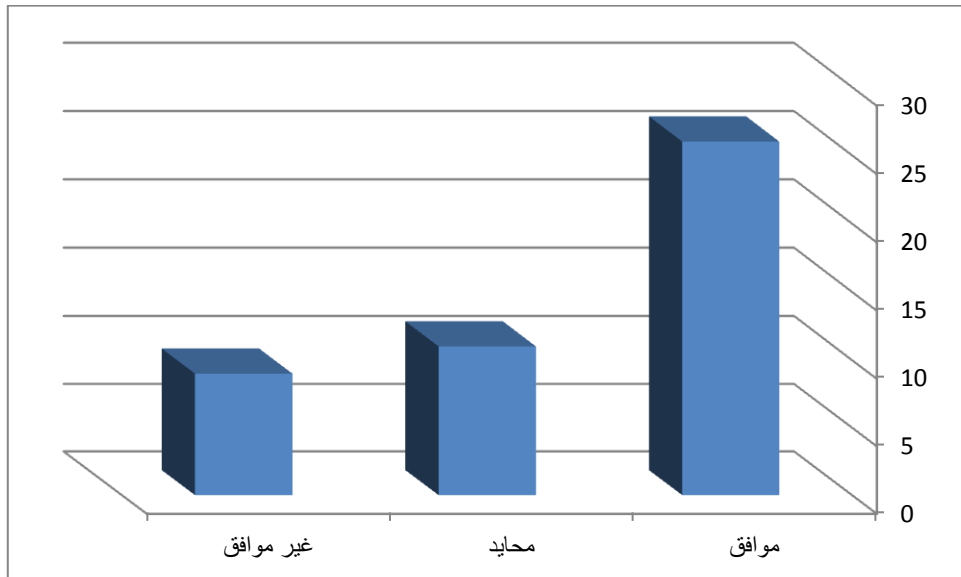
المحور الثالث : بيئة العمل الداخلية

الجدول رقم (12): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (17) نص العبارة:

"جو العمل في المؤسسة يشجعني على أداء العمل بشكل صحيح"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
56	26	موافق
24	11	محايد
20	9	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (12) رسم بياني يبين موافق مجتمع الدراسة من العبارة رقم (17) نص

العبارة : "جو العمل في المؤسسة يشجعني على أداء العمل بشكل صحيح "

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56% من مجتمع الدراسة موافقين على أن جو العمل في مؤسسة يشجعهم على أداء العمل بشكل صحيح، وأما نسبة 20% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن جو العمل يشجعهم على أداء العمل بشكل صحيح، نجد نسبة 24% من مجتمع الدراسة محايدون لم يبدو برأيهم.

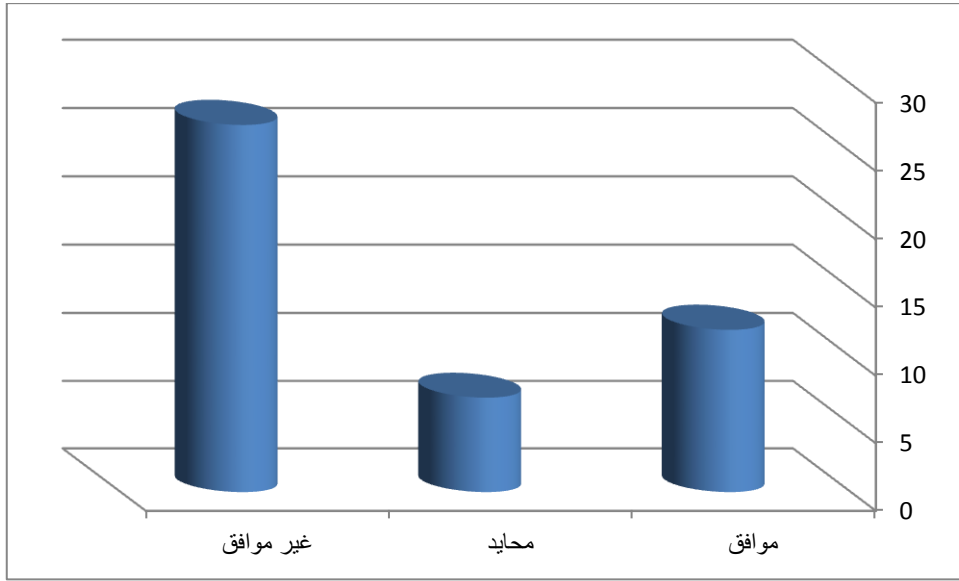
نفسر في ضوء هذه النتائج على أن البلدية كمؤسسة عمومية خدماتية توفر بيئة العمل مناسبة لموظفيها يسودها جو العمل مريح وإيجابي، وذلك بتوفير لهم كافة الظروف الفيزيائية التهوية، الإضاءة، درجة الحرارة والرطوبة والتجهيزات المكتبية، ملائمة لأداء وظائفهم لأن كلما كانت هذه الظروف ملائمة ومساعدة لموردها البشري، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه، بالإضافة إلى ذلك أن جو العمل آمن يدفع بالموظفين إلى التزام بعملهم وتعزيزهم على التواصل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المؤسسة.

الجدول رقم (13): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (20) نص

العبارة: " سوء التهوية في مكنتي يؤثر على أدائي في العمل "

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
26	12	موافق
15	7	محايد
59	27	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (13) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (20) نص العبارة: "سوء التهوية في مكتبي يؤثر على أدائي في العمل"

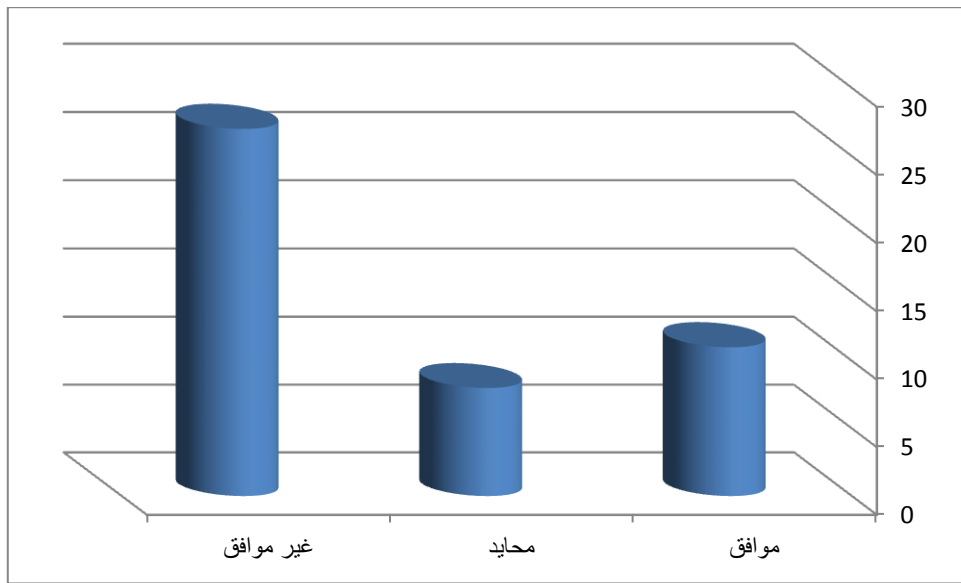
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 59% من مجتمع الدراسة غير موافقين على سوء التهوية في مكتب العمل تؤثر على أدائهم في العمل، أما نسبة 26% موافقين على أن سوء التهوية في مكان العمل تؤثر على أدائهم في العمل، أما نسبة 15% من مجتمع الدراسة محايدون لم يبدو برأيهم، نفسر ذلك على أن التهوية في وسط عملهم مناسبة، مما يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين في أداء عملهم وتحسين علاقات العمل مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى أن المؤسسة محل الدراسة توفر على التهوية مناسبة في أماكن العمل وذلك بتوفير الوسائل الكفيلة بتجديد التهوية بشكل مستمر (ذلك بإدخال التكييف الهواء في مكاتب الموظفين)، مع الاعتماد على التهوية الطبيعية عن طريق الأبواب والنوافذ، وهذا ما تؤكدته الدراسات على أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى شعور بالنعاس والضيق والتفكير في ترك العمل¹.

¹ رونالدو ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 581.

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

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
24	11	موافق
17	8	محايد
59	27	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (14) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (23) نص العبارة: "أجد صعوبة في إنجاز العمل بسبب ارتفاع درجة الحرارة في مكان عملي". من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 59% من مجتمع الدراسة غير موافق على أن هناك صعوبة في إنجاز العمل بسبب ارتفاع درجة الحرارة في مكان عملهم، أما نسبة 24% من مجتمع الدراسة موافقين على أن هناك صعوبة في إنجاز العمل بسبب ارتفاع درجة الحرارة في مكان عملهم، ونجد نسبة 17% من مجتمع الدراسة محايدين لم يصرحوا برأيهم.

يمكن أن نفسر في ضوء ذلك على أن الموظف يعمل في بيئة تتوفر على درجة الحرارة معتدلة ومناسبة تتوافق مع طبيعة العمل، مما ينعكس ذلك على سلامة الموظف وصحته

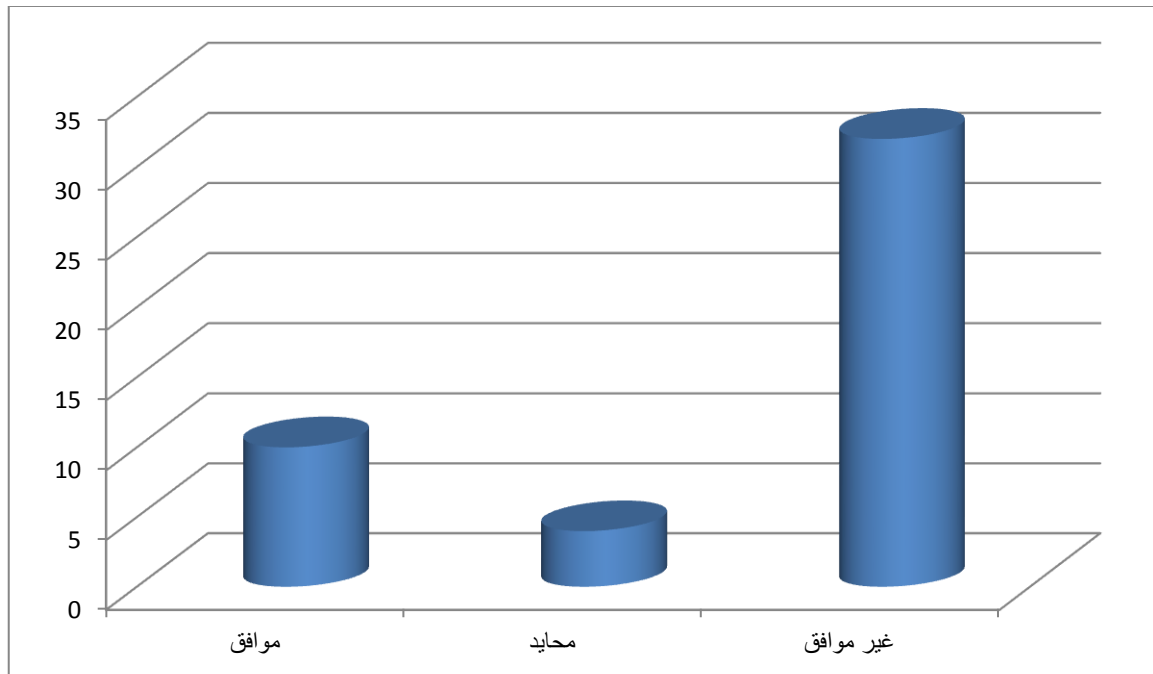
وفي أدائه وفاعليته في العمل، ولذلك أن تهيئة درجة الحرارة المثلى يكون حسب طبيعة العمل ومكان العمل، مما يساهم في زيادة الدافعية وكفاءة الأداء. وهذا ما أكدته "طه" على أن كفاية الفرد وقدراته على أدائه تنخفض كلما ارتفعت درجة الحرارة أو انخفضت عن معدل المناسب تؤثر بشكل سلبي على النواحي الفسيولوجيا للعاملين، مما يسبب إحساسهم بالضيق وبالتالي تنخفض كفايتهم وينخفض مستوى أدائهم¹

الجدول رقم (15): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (24) نص العبارة:

"الضوضاء في مكان عملي يؤثر على أدائي في العمل"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
22	10	موافق
9	4	محايد
69	32	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (15) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (24) نص العبارة : " الضوضاء في مكان عملي يؤثر على أدائي في مكان عملي ".

¹ طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص 223.

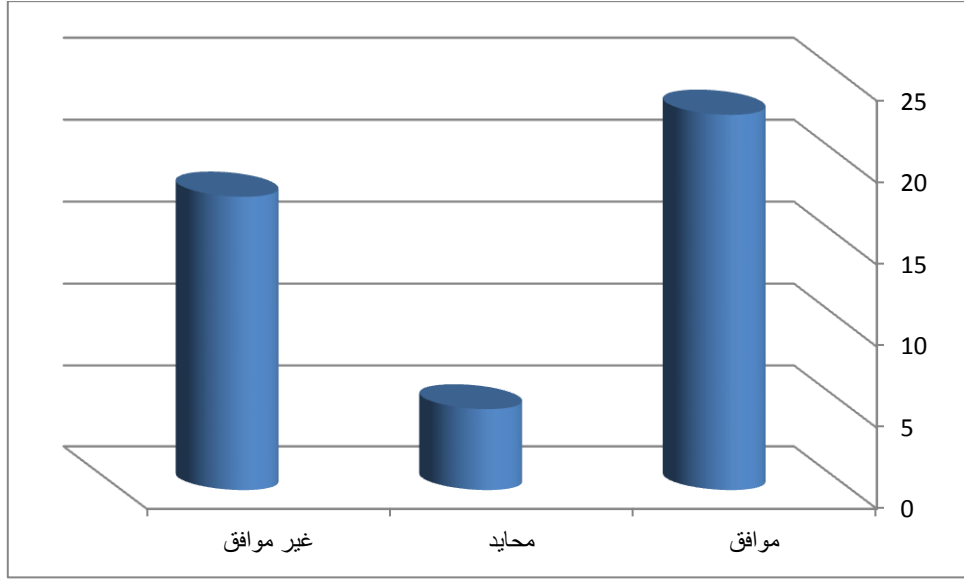
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 69% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن الضوضاء في مكان عملي يؤثر على أدائهم في العمل وعلى خلاف ذلك نجد نسبة 22% من مجتمع الدراسة موافقين على أن الضوضاء في مكان العمل يؤثر على أدائهم في إنجاز العمل، ونسبة 9% من مجتمع الدراسة لم يصرحوا برأيهم. ونفسر ذلك على أن مكان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

الجدول رقم (16) يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (26) نص العبارة:

"كثرة ساعات العمل تؤثر على أدائي في العمل"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
50	23	موافق
11	5	محايد
39	18	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (16) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (26) نص

العبارة: "كثرة ساعات العمل تؤثر على أدائي في العمل"

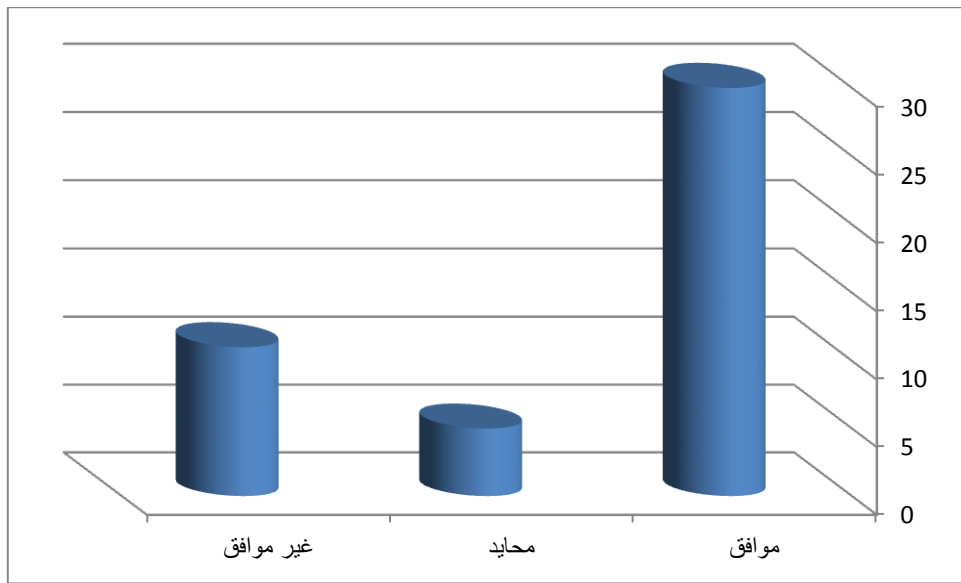
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نصف من مجتمع الدراسة بنسبة 50% موافقين على أن كثرة ساعات العمل تؤثر على أدائهم في العمل وأن نسبة 39% من مجتمع الدراسة غير موافقين يرون أن كثرة وزيادة ساعات العمل لا تؤثر على أدائهم في العمل، ونجد نسبة 11% من مجتمع الدراسة لم يبدو برأيهم.

من خلال النتائج المعطاة يمكن أن نفسر على أن الموظفين في البلدية عدد ساعات عملهم تكون أعلى، وذلك نظرا لطبيعة ومحتوى عملهم التي تحتاج إلى وقت أداء مهام مطلوبة، وأن استمرار الموظف للعمل لفترات طويلة قد يترتب عنها انخفاض في قدراته على إنجاز العمل، وعدم توازن بين العمل والحياة الاجتماعية وعدم تركيز في العمل، بالإضافة إلى أن العمل لساعات طويلة وعدم حصول الموظف على فترات الراحة تؤدي به إلى الضغط والاجتهاد وكذلك تدني مستوى أدائه.

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

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
65	30	موافق
11	5	محايد
24	11	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (17) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (27) نص العبارة: "عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى الإرهاق".

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 65% من مجتمع الدراسة موافقين على أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إرهاق، وأما نسبة 24% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى الإرهاق، ونجد نسبة 11% من مجتمع الدراسة محايدين لم يصرحوا برأيهم، قد نفسر ذلك على أن عدم تنظيم الجيد لساعات العمل وزيادة ساعات العمل اليومية، قد يؤدي إلى عدم استطاعة الموظف للانتهاء من المهام المطلوبة منه، وهذا يدل على أن حجم ساعي للعمل غير مناسب للموظف الإداري، وخاصة مع صعوبة توزيع ساعات العمل يوميا 8:00 صباحا إلى 4:00 مساء، مما يؤدي ذلك إلى

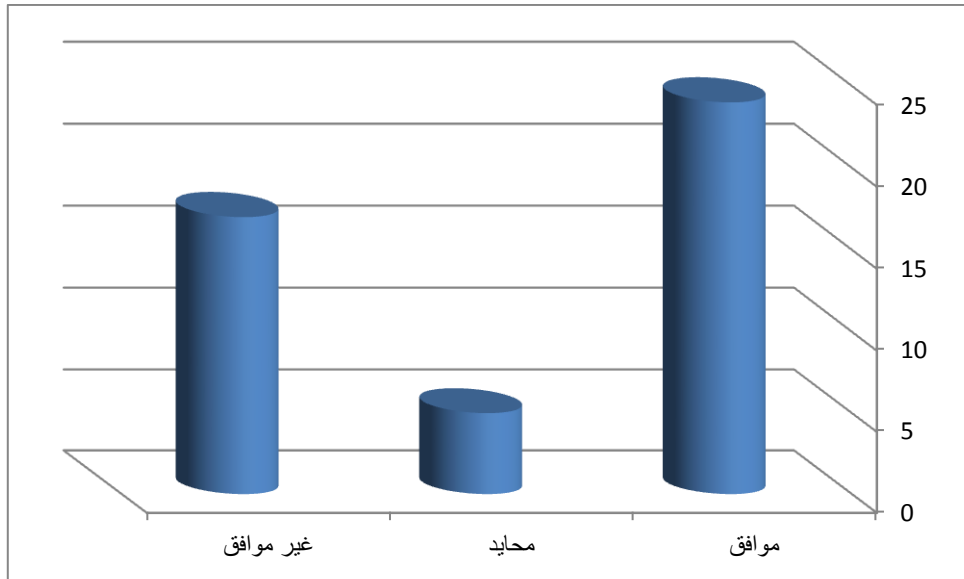
عدم الارتياح وعدم الرضا الموظف عن العمل، بالإضافة إلى شعوره بالملل والإرهاق، وهذا ما أشار إليه عبد الغفار حنفي وآخرون "على أن ساعات العمل تعتبر مصدر الضغط في العمل، وهذا راجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي بالفرد إلى الإرهاق وشعور بالتعب، وكذلك أن طول ساعات العمل تؤثر على علاقة الفرد بأسرته"¹

الجدول رقم (18): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (28) نص العبارة:

طول ساعات العمل تؤثر على علاقتي بأسرتي"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
52	24	موافق
11	5	محايد
37	17	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (18) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (28) نص

العبارة : " طول ساعات العمل تؤثر على علاقتي بأسرتي . "

¹ عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 201.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 52% من مجتمع الدراسة موافقين على أن طول ساعات العمل تؤثر على علاقتهم بأسرهم، وأما نسبة 37% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن طول ساعات العمل تؤثر على علاقتهم بأسرهم، ونجد نسبة 11% من مجتمع الدراسة محايدون لم يبدو برأيهم، وعلى ضوء ذلك يمكن تفسير على أن العمل لساعات طويلة لدى الموظفين له أثر على أسرهم مما يؤدي إلى ضعف في علاقتهم بأسرهم بسبب انشغالهم وإهمالهم لحاجاتهم المادية والمعنوية، وعدم قدرة الموظف على تسخير الوقت الكافي لعائلته، وهذا يدل على أن الموظفون يواجهون صعوبات في تحقيق التوازن بين مطالب العمل الإداري ومطالب أسرهم، مما يؤثر ذلك سلباً على أداء عملهم، علماً أن العمل يعتبر جزء كبيراً من حياة الموظفين لأن كلما تقدمت بهم الأعمار زادت مسؤولياتهم اتجاه عملهم واتجاه أسرهم، وهذا أكده محمد عبد المولى "على أن زيادة ساعات العمل تؤثر على علاقة الفرد بأسرته وذلك لأنه يضطر إلى أن يقضي قدر كبير من الوقت في العمل لانتهاه من متطلبات وظيفته ولا يعود إلى البيت إلا متأخراً"¹.

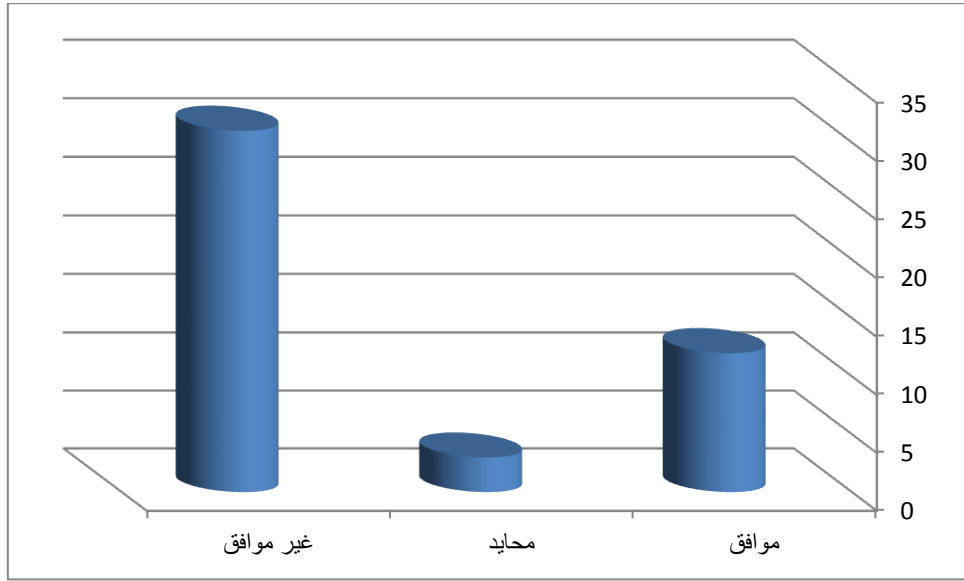
الجدول رقم (19): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (30) نص العبارة: "الأجر

يتناسب مع العمل الذي أقوم به"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
26	12	موافق
6	3	محايد
68	31	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

¹ محمد عبد المولى الدقس، مرجع سبق ذكره، ص 257.



الشكل رقم (19) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (30) نص العبارة : " الأجر يتناسب مع العمل الذي أقوم به ."

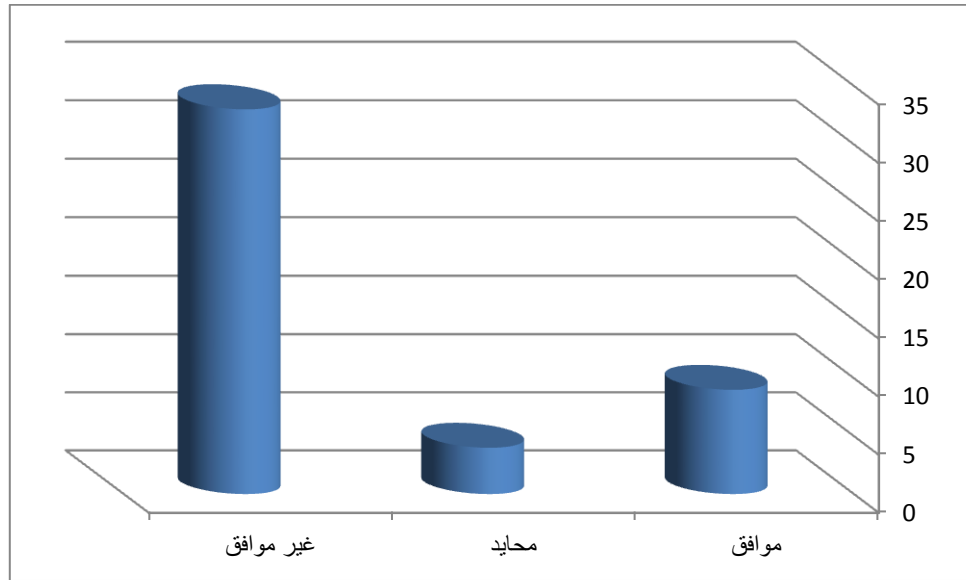
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 68% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن أجرهم يتناسب مع العمل الذي يقومون به، وأما نسبة 26% من مجتمع الدراسة موافقين على أن أجرهم يتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها، وكما نجد نسبة 6% من مجتمع الدراسة محايدون لم يبدو برأيهم، ومن خلال النتائج المعطاة يمكن تفسير على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

الرضا حينما يكون غير كافي، لأن ما يهم الفرد في الواقع هو ما يستطيع أن يشتريه من سلع وخدمات¹

الجدول رقم (20): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (31) نص العبارة:
"الأجر كافي لتلبية حاجاتي ضرورية"

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
19	9	موافق
9	4	محايد
72	33	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (20) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (31) نص العبارة: "الأجر كافي لتلبية حاجاتي ضرورية"

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 72% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن أجرهم كافي لتلبية حاجاتهم ضرورية وأما نسبة 19% من مجتمع الدراسة موافقين

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 147.

على أن أجدهم كافي لتلبية حاجاتهم ضرورية، ونجد نسبة 9% من مجتمع الدراسة محايدون لم يصرحوا برأيهم، ومن خلال هذه النتائج المعطاة يمكن أن نفسر على أن أجر الذي يتقاضاه الموظفين في البلدية لا يلبي احتياجاتهم الأساسية من سكن ولباس، بالإضافة إلى غلاء المعيشة، وهذا ما يسبب لهم القلق والتوتر في العمل وبالتالي يؤثر على أدائه، وهذا ما يدفع الموظف إلى البحث عن وظيفة أخرى تكفيه، بدلا من الوظيفة التي يشغلونها ولا تلبي مطالبه، حيث أن تفكيره في وظيفة أخرى والبحث وظيفة بديلة يؤثر سلبا عليه.

ويرون أن أجدهم ناقص مقارنة بالموظفين في مؤسسات وقطاعات أخرى، مما يقلل من حماسهم في العمل، وهذا ينعكس بالضرورة على أدائهم. "ولهذا يعتبر الأجر مصدرا أساسيا لدخول الأفراد إلى المؤسسات بل يعتبر المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، كما أنه عليه يتوقف مركزه ومكانته بين زملائه في العمل، بالإضافة إلى أن الأجور من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع الحاجات الأساسية للأفراد من مأكلا ومشرب ولباس".¹

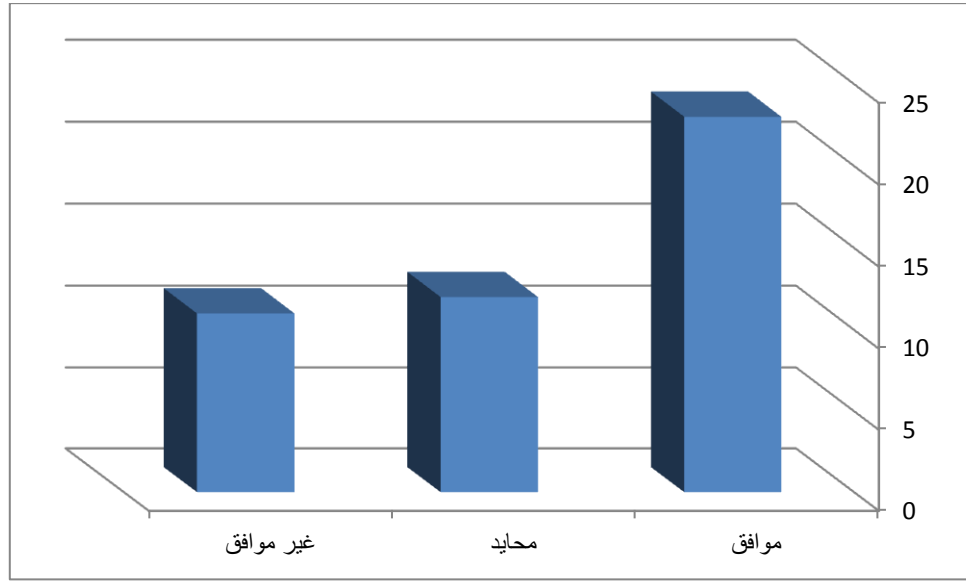
الجدول رقم (21): يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (33) نص العبارة:

"أشعر أن فرصة الترقية عادلة بين الموظفين"

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

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

¹ ابن خروز خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 53.



الشكل رقم (21) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (33) نص العبارة: " أشعر أن فرصة الترقية عادلة بين الموظفين ". من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ نصف مجتمع الدراسة 50% موافقين على أن فرصة الترقية عادلة بين الموظفين، ونجد نسبة 24% من مجتمع الدراسة غير موافقين على أن فرضية الترقية بين الموظفين عادلة، وأما نسبة 26% من مجتمع الدراسة محايدون لم يبدو برأيهم. يمكن نفسر ذلك على أن البلدية كمؤسسة تعتمد على معايير وأسس الترقية موظفيها، بحيث يتم ترقية موظف على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الأقدمية)، وعلى الكفاءة (الجدارة) أي بما يملكه الموظف من قدرات عالية على إنجاز العمل، وكذلك بمدى تمتعهم بروح المسؤولية، لأن وجود فرصة الترقية في المستقبل يترتب عنها رفع معنويات الموظفين، وبالتالي يرتفع مستوى أدائهم الوظيفي في العمل، وهذا "ما يحقق الأمان الوظيفي الذي يرتبط أساساً بمدى وجود فرص الترقية مناسبة إلى مناصب أعلى، بالإضافة أن ترقية تعتبر من الحوافز التي تحقق الرضا الإداري وتجعله يحرص ويهتم بالمصلحة العامة للمؤسسة"¹

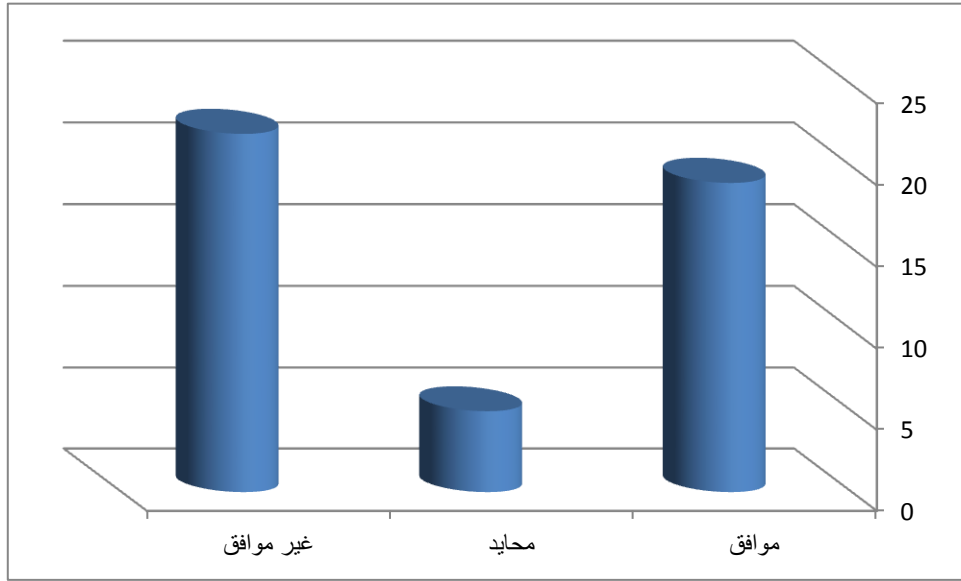
¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

وبناء على هذا يمكن القول أنه كلما كانت الفرص متساوية أمام الموظفين للحصول على الترقية طبقاً لقدراتهم وخبراتهم ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال، كلما كان انتماؤهم أفضل ومستوى أدائهم أعلى.

الجدول رقم (22): يبين مواقف مجتمع الدراسة في العبارة رقم (35) نص العبارة: "أشعر بعدم التقدم في حياة الوظيفية"

النسبة المئوية %	التكرار	
41	19	موافق
11	5	محايد
48	22	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية



الشكل رقم (22) رسم بياني يبين مواقف مجتمع الدراسة من العبارة رقم (35) نص العبارة: "أشعر بعدم التقدم في حياة الوظيفية".

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن نسبة 48% من مجتمع الدراسة غير موافقين بعدم التقدم في الحياة الوظيفية، ونجد نسبة 41% من مجتمع الدراسة موافقين على عدم التقدم في الحياة الوظيفية، أما نسبة 11% من مجتمع الدراسة محايدين لم يبدو برأيهم. نفس ذلك على أن هؤلاء الموظفين يحصلون على التقدم في الوظيفة وذلك بفضل

كفاءتهم العملية وولاءهم في أداء عملهم خاصة في مجال الإدارة بالإضافة إلى محاولة إثبات جدراتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية على أكمل وجه وعلى طول مدة خدمتهم في البلدية، وهذا كله راجع إلى اكتساب المهارة وخبرتهم طويلة في مجال العمل. "ومن وجهة نظر الموظفين والعاملين، الترقية وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي وحافز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف لأنها تمثل لهم تقديرا من جانب المنظمة، لخدماتهم وجهودهم"¹

النتائج العامة للدراسة:

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

نتائج الفرضية الأولى

- بينت الدراسة على وجود علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، وذلك من خلال وجود صراع في الدور الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وهذا يظهر من خلال:
- عدم توضيح المسؤول والمشرف المهام والتعليمات المستندة إلى الموظفين وعدم شرح كيفية المهام التي يمكن للموظف من خلالها تنفيذها وتأديتها بشكل صحيح.
- تقديم معلومات غير واضحة ومشوشة من قبل المسؤول المباشر والمشرف وزملاء في العمل خاصة في حالة التي يكون فيها معلومات على مصطلحات مألوفة للموظف.
- عدم وضوح المعلومات كافية للموظف على الدور المطلوب إنجازه في العمل.
- يتلقى الموظفين التعليمات والأوامر متعارضة من جهات متعددة التي تشرف على العمل.
- نقص المعلومات الواردة من المشرف للموظف عن الدور المطلوب منه.

¹ ابن خيرون خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- ملائمة الأدوار التي تستند على الموظفين القيام بها وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم في مجال العمل.
- قيام الموظفين بتنفيذ الأعمال المكلفين بها بفاعلية وكفاءة عالية لامتلاكهم المهارات والخبرات المطلوبة.
- تعارض في مطالب و توجيهات العمل مما يؤدي ذلك إلى إيجاد موظفين أنفسهم في مأزق نتيجة لحاجتهم إلى انجاز الأعمال التي تميلها عليهم الأدوار اليومية.
- من خلال ما سبق نخلص إلى القول إلى أن الفرضية القائلة: "توجد علاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالبلدية" محققة.

نتائج الفرضية الثانية

- بينت الدراسة على وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالبلدية، يظهر هذا من خلال:
- البلدية كمؤسسة توفر ظروف العمل الملائمة لموظفيها مما يساهم ذلك بزيادة الدافعية للعمل وكفاءة الأداء لديهم.
- إن الموظف يعمل في بيئة عمل تتوفر على ظروف العمل المادية لدرجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، الإضاءة، الضوضاء، مناسبة تتوافق مع طبيعة العمل مما يؤدي إلى زيادة الحماس لدى الموظفين اتجاه عملهم وارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي.
- صعوبة الموظفين في تحقيق التوازن بين مطالب العمل الإداري ومطالب أسرهم نتيجة زيادة ساعات العمل.
- اعتمادا على الاستبيان تبين أن عدم تنظيم ساعات العمل لدى الموظفين يؤدي به إلى شعور بالإرهاق والملل وعدم الرضا والرغبة في العمل، مما يؤثر سلبا على أدائهم في العمل.
- عدم وجود توافق بين الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول.

- عدم كفاية الأجر على تلبية حاجات الموظفين مما يسبب لهم ضغط العمل، وبالتالي يؤثر سلباً على أدائهم بالإضافة إلى ذلك أن أجره ناقص مقارنة بالموظفين في مؤسسات أخرى.
- إن مستوى أداء الموظف يتأثر بظروف عمله، حيث كلما كانت ظروف العمل جيدة كلما تحسن أداءه والعكس، وذلك راجع للنتائج السلبية التي قد تنجم من جراء سوء ظروف العمل ومن ضغط عمل وغياب تأثيرها على دافعية ومن ثم أدائه، في حين أن ظروف العمل الجيدة تساهم في رفع معنويات الموظف وتدفعه إلى تحسين أدائه.
- من خلال ما سبق نخلص إلى القول إلى أن الفرضية القائلة: "على أنه توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالبلدية" محققة.

خاتمة:

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

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

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

ﺧﺎﺗﻤﺔ

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

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب :

- 1 . إجلال إسماعيل ومحمد علام، علم الاجتماع التنظيم مداخل النظرية ودراسات ميدانية، أنجلو المصرية. ، مصر .
- 2 . أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 3 . أحمد عارف عساف ومحمد الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية الإدارية المفاهيم والأدوات، دار الصفاء، عمان، 2015.
- 4 . أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر وتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 5 . الطاهر، نعيم إبراهيم ، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2010.
- 6 . العبيد قيس، التنظيم مفهوم والنظريات والمبادئ، دار الفكر للنشر وتوزيع، القاهرة.
- 7 . القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية، للعيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
- 8 . بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية، ط1، 2016.
- 9 . بشرى إسماعيل، ضغوط الحياة والاضطرابات النفسية، مكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة، 2004.
- 10 . بومخولوف محمد، التنظيم الصناعة والبيئة، دار الأمة، الجزائر، 2001.

قائمة المراجع

11. توفيق محمد حسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة.
12. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
13. حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، بكالوريوس ماجستير الجامعة الأمريكية، دار وهران، بيروت، 1997.
14. خير الدجبريندبرج وروبرت باروت، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
15. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
16. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، 2003.
17. سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004.
18. سيرلاف أندرووا لاس مارلا، السلوك التنظيمي والأداء، تر: أحمد جعفر عبد الوهاب علي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
19. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
20. صديق محمد حقيقي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة تحليل السلوكي، مكتبة عين الشمس، مصر، ط10، 2003.

قائمة المراجع

- 21 . صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 22 . طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة الانترنت، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 23 . سعاد نايف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، عمان، ط1، 2001.
- 24 . عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر، مصر.
- 25 . عبد العزيز المجيد محمد، سيكولوجية مواجهة الضغوط في مجال الرياضي، مركز النشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 26 . عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في سلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2002.
- 27 . عبد الفليح فاروق وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2000.
- 28 . عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 29 . علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 30 . عمر محمد تومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.

قائمة المراجع

- 31 . فاروق سيد عثمان، القلق وإدارة ضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2001.
- 32 . قاسم علوان ونجوى أحمد، إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 33 . مصطفى بوجلال، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 34 . ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2016.
- 35 . محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 36 . محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 37 . محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعة، دار المسيرة، عمان، ط1، 1999.
- 38 . نادر أحمد أبو شايخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009.
- 39 . جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب والممارسة رؤية نفسية، إيثارك للنشر وتوزيع، القاهرة.
- 40 . محمود العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005.
- 41 . معن محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات ضغوط العمل، دار الجامد، عمان، 2007.

قائمة المراجع

42 . منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1986.

43 . مؤيد عبد الحسن الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

44 . وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، ط1، 2009.

ثانيا : المجالات :

45 . سليمان مؤيد سعيد، "المناخ التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، العدد1، عمان، 1987.

46 . علي يونس ميا وآخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد2009، 1.

ثالثا : الرسائل و الأطروحات :

47 . ابن خرورة خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2011.

48 . لعجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، رسالة ماجستير منشورة، محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014 .

49 . بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر ، 2008-2009.

قائمة المراجع

- 50 . حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 51 . داودي علي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، ولاية مستغانم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة وهران، الجزائر ، 2014.
- 52 . محمد صلاح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 53 . عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير منشورة، المعهد الاقتصادي، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2002 .
- 54 . عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدار الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 55 . عبد الله عبدالرحمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 56 . عيادة خالد عليومات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الحكام الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.
- 57 . عيسى إبراهيم المعشر، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، جامعة شرق الأوسط، عمان، 2009.

قائمة المراجع

58 . سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه، علم الاجتماع منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

59. سالم بن بركة براك القايدي، فرق العمل وعلاقتها بالأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

رابعاً: المعاجم و القواميس :

60 . أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1993 .

61 . البراعي محمد التويجري محمد ، معجم مصطلحات الادارية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط 1 ، 1999 .

62 . المنجد الأبجدية ، دار الشروق ، بيروت ، ط 5 ، 1987.

63 . اسماعيل عبد الفتاح ، معجم مصطلحات عصر العولمة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2004 .

64 . عمر أحمد المختار ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، دار عالم للكتب ، القاهرة ، 2008 .

65 . ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل ، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.

66 . نبيل غطاس ، قاموس الادارة ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1983.

خامساً: الموقع على الانترنت:

أحمد سيد الكردي، من الموقع الالكتروني www.kenana 67-
online.com.13/03/2019 10 :29.

قائمة المراجع

68. طاهري حمادي بن صالح ، بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007، من الموقع الالكتروني :
[http : // www .alwelaie. com / web site / université theses
detaillesphp ;23 /02/2019 10 :45](http://www.alwelaie.com/web/site/universite/theses/detaillesphp)

ملحق رقم (05): مصالحي ومكاتب وفروع البلدية

1. مصلحة المستخدمين :

. مكتب مستخدمى البلدية : مهامه

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

فرع برامج التشغيل : من مهامه :

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

2- مصلحة التنظيم العام :

1- فرع التخطيط والإحصاء العام : مهامه :

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

2- فرع الأرشفة : مهامه :

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

3- مكتب المنازعات والشؤون القانونية : مهامه :

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

4- مكتب الشؤون الاجتماعية : مهامه :

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

5- مكتب الشؤون الثقافية : من مهامه يسهر على :

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

6- فرع الانتخابات : مهامه :

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

7- مكتب الخدمة الوطنية : من مهامه :

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

3 - مصلحة الحالة المدنية :

1- مكتب الحالة المدنية : يسهر هذا الفرع على :

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

2- فرع البيومترية ورقمنة الحالة المدنية :

- استخراج شهادة ميلاد مؤمنة 12خ

3- فرع الشرطة العامة :

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

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

- مكتب الصفقات العمومية : يقوم هذا على :
- إعداد وتحضير الصفقات المبرمجة من طرف البلدية.
- إعلان المشاريع عبر المناقصات والمزايدات.
- إعداد ونشر برنامج التوقيع السنوي للصفقات.
- مكتب التجهيز والمخالطات : يشرف على جميع عمليات التجهيز والاستثمار الخاصة بمشاريع التنسيق مع مكتب الصفقات. ويقوم هذا المكتب على :
- إعداد الملحقات Les annexes.
- تسديد ديون البلدية.

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

- **صلاحيات الأمين العام :** فيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية تنص المادة 119 من المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 02-02-1991.

يتولى الأمين العام للبلدية وتحت السلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي من خلال نص المادة 119، أما صلاحيات الأساسية للأمين العام للبلدية فيما يلي :

- تسيير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.
- تحضير مداورات مجلس الشعبي البلدي وخاصة منها المتعلقة بميزانية البلدية.
- مهامها :
- القيام بتبليغ محاضر مداورات مجلس شعبي البلدي وقرارات السلطة الوصية.
- الإشراف على جميع أعمال البلدية.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها وتنسيقها.

القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

المصدر : مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين للبلدية بوقيرات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

التخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

دليل الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

أنا طالبة في السنة الثانية ماستر بصدد إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم تحت عنوان : ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (دراسة ميدانية ببلدية بوقيرات).

لهذا أرجو منكم مساعدتي بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل صدق وموضوعية ودقة لذلك أحيطكم علما، بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضوع الاهتمام، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

لكم مني جزيل الشكر والتقدير

من إعداد:

بن يوسف نبية

يرجى وضع إشارة (X) في الإجابة المناسبة

-المحور الأول : البيانات الشخصية

1الجنس : ذكر أنثى

2. السن

أقل من 30 سنة

30 سنة إلى 40 سنة

40 سنة إلى 50 سنة

3. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي

4.الأقدمية في العمل

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10سنوات

من 11 سنة فأكثر

المحور الثاني : صراع الدور

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 أنجز أعمالي بشكل صحيح					
6 أتلقى تعليمات متعارضة من مسئولين متعددين					
7 أتلقى الأوامر من مسئولين متعددين					
8 أجد نفسي أحيانا في مأزق بين المسؤول المباشر والمشرف.					
9 هناك أمور تكون مقبولة من شخص ما إلا أنها غير مقبولة من شخص آخر					

					10	ما أتخذ من القرارات والمواقف يؤثر على مصالح الآخرين من حولي
					11	المعلومات التي أتلقاها من المسؤولين واضحة
					12	أجد صعوبة في أداء بعض الأعمال نظرا لنقص المهارات والمعارف
					13	أؤجل بعض الأعمال المطلوبة مني إلى يوم آخر لضيق الوقت
					14	هناك بعض الخلافات المهنية بيني وبين زملائي في العمل
					15	أشعر أن عملي يؤثر على حياتي الاجتماعية
					16	أفتقد الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام المطلوبة مني
المحور الثالث : بيئة العمل الداخلية						
						العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					17	جو العمل في المؤسسة يشخص على أداء العمل بشكل صحيح
					18	تتوفر المؤسسة على الأدوات والأجهزة المكتبية المناسبة للعمل
					19	التهوية في مكان عملي مناسبة مع طبيعة العمل
					20	سوء التهوية في مكنتي يؤثر على أدائي في العمل
					21	درجة الحرارة في مكان عملي مناسبة صيفا وشتاء
					22	مستوى الرطوبة يتلاءم في مكان عملي

					أجد صعوبة في إنجاز العمل بسبب ارتفاع درجة الحرارة في مكان عملي	23
					الضوضاء في مكان عملي يؤثر على أدائي في العمل	24
					الإضاءة الطبيعية في مكان عملي	25
					كثرة ساعات العمل تؤثر على أدائي في العمل	26
					عدم تنظيم ساعات العمل تؤدي إلى الإرهاق	27
					طول ساعات العمل تؤثر على علاقتي مع أسرتي	28
					غالبًا ما أتأخر عن العمل	29
					الأجر يتناسب مع العمل الذي أقوم به	30
					الأجر كافي لتلبية حاجاتي الضرورية	31
					الأجر مناسب مقارنة بأجر من يحملون نقص المؤهل العلمي خارج المؤسسة	32
					أشعر أن فرصة الترقية عادلة بين الموظفين	33
					أشعر بإحباط لأن عملي لا يمنحني فرصة الترقية	34
					أشعر بعدم التقدم في حياتي الوظيفية	35

الملحق رقم 01 : دليل الاستبيان الدراسة الاستطلاعية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

دليل استبيان للدراسة الاستطلاعية

ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية بوقيرات

أرجو منكم الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية وذلك مع وضع إشارة X في المناسبة، إن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

من إعداد الطالبة:

بن يوسف ندية

السنة الجامعية: 2018 – 2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: من 20 سنة إلى 30 سنة
 من 31 إلى 40 سنة
 من 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي: متوسط
 ثانوي جامعي

4. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات
 من 6 سنوات إلى 10 سنوات
 من 11 سنة فأكثر

المحور الثاني: صراع الدور				
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5 أنجز أعمالي بشكل صحيح				
6 أتلقى أوامر من أكثر من مسؤول				
7 أجد صعوبة في أداء بعض الأعمال لنقص المهارات				
8 أوجل بعض الأعمال الى يوم اخر لضيق الوقت.				
بيئة العمل الداخلية المحور 3:				

					9	جو في المؤسسة يشجعني على أداء العمل بشكل صحيح كثرة العمل تؤدي إلى
					10	كثرة العمل تؤدي بي إلى الغياب عن العمل
					11	ساعات العمل مناسبة مع ما هو مطلوب مني
					12	زيادة ساعات العمل تؤثر على علاقتي مع أسرتي
					13	المؤسسة تتوفر على الأجهزة المكتبية مناسبة للعمل
					14	التهوية في مكنتي تؤثر على أدائي في العمل
					15	التهوية في مكنتي مناسبة مع طبيعة العمل الذي أقوم به
					16	أشعر أن الأجر الذي أحصل عليه غير عادل يشعرني بالتوتر والقلق
					17	أجر كافي لتلبية حاجاتي الضرورية