لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير **تخصص: إدارة أعمال**

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة

أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في المؤسسة

أعمال تحت عنوان:

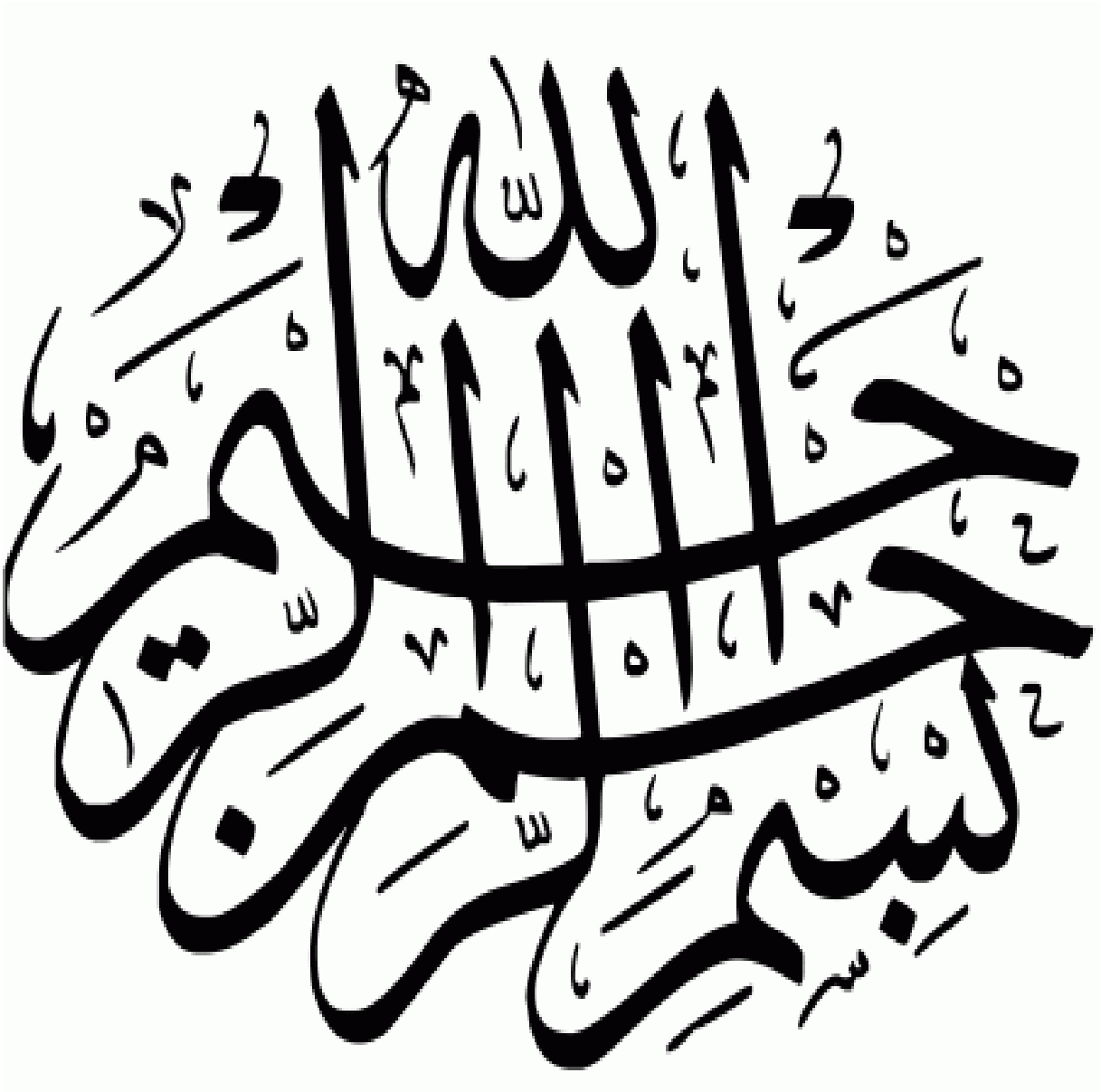
من إعداد الطالبان: **الأستاذ المشرف في الجامعة: د/ بوشريط اسامة**

- **بوشريط فارس**
- **براهمي ياسر**

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1			رئيسا	
2	**- بوشريط اسامة**	أستاذ مساعد-ا-	مشرفا	المدية
3			مناقشا	

السنة الجامعية:2020-2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

أولا وقبل كل شيء نحمد الله عزّ وجل ونشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع وأمدنا بالصحة والصبر لمواصلة جهدنا

وأتقدم بخالص شكري إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد كل من شاركني فلسفة السمو والتألق في الحياة وينتظرون مني المزيد

و أشكر أستاذي المشرف" بوشريط اسامة" الذي واكب البحث منذ لحظاته الأولى

كما لم يبخل علينا بمساعدته وإبداء توجيهاته القيّمة وتزويدنا بالمصادر والمشورة فله منا كل التقدير والامتنان

إهداء

أولا نشكر الله عز وجل الذي رزقنا العمل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى، وعلى نعمه الكثيرة التي رزقنا إيها

فالحمد لله والشكر لله على كل حال.

إلى من أنارا لنا درب العلو والمعرفة وحرصا علينا منذ الصغر واجتهدا في تربيتنا والاعتناء بنا، الوالدان الحبيبان الغاليان القريبان إلى قلوبنا. فلا شيء عندنا نفخر به أعظم منهما.

إلى جميع إخوتنا وأصدقائنا. وإلى جميع الأساتذة الكرام الذين أشرفوا على تعليمنا منذ الصغر إلى الآن.

ونرجو من المولى عز وجل أن يجمعنا في جنانه الواسعة....آمين.

شكرا لكم جميعا.

فارس، ياسر

الملخص

يعد الموظف العنصر الأساسي لأي مؤسسة مهما كان نوعها باعتباره الشخص الوحيد القادر على خلق ميزات جديدة فيها. فلهذا تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بالإفراد العاملين في المؤسسة، ومتابعة أعمالهم ومعالجة المشاكل التي يتعرضون لها التي تسبب لهم ضغوط في العمل ، فالضغط قد يؤثر على مستوى أداء العاملين فلا يمكن تجاهله بل على المؤسسة مواجهته والتصدي له ولاستفادة منه وتوجيهه بطرق سليمة ، ورفع الروح المعنوية وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة ، فتسعى المؤسسات دائما إلي تجنب الضغط في العمل أو الحد منه بتوفير المناخ المناسب للعمل وتهيأت الظروف الملائمة و المناسبة لذلك.

Abstract

An employee is the key to any organization of any kind as the only person capable of creating new features. Therefore institutions seek to take care of the individuals working in the institution, and follow up their work and address the problems to which they are exposed that cause pressures at work, as pressure may affect the level of performance of workers can’t be ignored but the institution can’t be ignored, but the institution must confront it and address it and benefit from it and guide it in good ways, and raise morale and the result of that is the raise of the performance of the institution, and institutions always seek to avoid pressure at work or reduce it by providing the right climate for work and created the right conditions and appropriate conditions for it.

الفهرس

الشكر

الاهداء

الملخص..... I

الفهرس.....II

قائمة الاشكال.....V

قائمة الجداول.....VI

مقدمة عامة..... أ

الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل.....2

مقدمة الفصل.....2

المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل.....3

المطلب الأول: مفهوم وأهمية دراسة ضغوط العمل.....3

المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل.....6

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل.....8

المطلب الرابع: مستويات ضغوط العمل.....9

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل والنماذج المفسرة لها.....10

المطلب الأول: مصادر ومسببات ضغوط العمل 10

المطلب الثاني: نماذج دراسة ضغوط العمل 13

المطلب الثالث: نتائج ضغوط العمل.....19

المبحث الثالث: طرق معالجة ضغوط العمل 22

المطلب الأول: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الوظيفي.....22

المطلب الثاني: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى المنظمة.....23
المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الفرد.....24
خلاصة الفصل.....25
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي.....27
مقدمة الفصل.....27
المبحث الأول: عموميات حول الأداء وأداء الموظفين.....28
المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به.....28
المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته.....33
المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي.....35
المطلب الرابع: محددات واهمية الأداء الوظيفي.....36
المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.....39
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي وخصائصه 39
المطلب الثاني: معايير قياس الأداء الوظيفي أنواعه وشروطه.....41
المطلب الثالث: طرق قياس الأداء الوظيفي.....43
المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقيم الأداء الوظيفي.....47
المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي......55
المطلب الأول: العلاقة بين الأداء والضغوط على مستوى علم النفس.....55
المطلب الثاني: العلاقة بين ضغط العمل والأداء الوظيفي على مستوى التنظيم.....57
المطلب الثالث: نماذج وطرق علاج ضغوط العمل.....58
خلاصة الفصل.....60

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.....62

المبحث الأول: تقديم عام حول بلدية القلب الكبير وهيكلها التنظيمي 62

المطلب الأول: التعريف ببلدية القلب الكبير.....62

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية.....62

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة 68

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.....68

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي.....69

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة 72

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....77

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....79

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة.....84

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....92

خلاصة الفصل.....97

خاتمة عامة.....99

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مستويات ضغوط العمل	9
(2-1)	نموذج كرايتنز وكينكي	13
(3-1)	نموذج جيسون وزملاءه	14
(4-1)	مجموعة الخصائص والمراحل التنظيمية	16
(5-1)	نموذجHebbلضغوط العمال	17
(6-1)	نموذجMarchall لضغوط العمل	18
(7-1)	نموذجBeher et new man	19
(1-2)	المفاهيم المرتبطة بالأداء	31
(2-2)	علاقة ضغوطات العمل بالأداء الوظيفي	56
(1-3)	الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير	63
(2-3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	80
(3-3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	81
(4-3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهلات العلمية	83
(5-3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير طبيعة الوظائف	84

قائمة الجداول

(1-2)	مقارنة ببين الكفاءة والفعالية	33
(1-3)	وصف عملية توزيع البيانات	69
(2-3)	توضيح مقياس ليكارت	71
(3-3)	اختبار كلمجروف-سميرنوفلتحقق من التوزيع الطبيعي (*K-S*) لمتغيرات الدراسة	72
(4-3)	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير ضغوط العاملين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	75-47
(5-3)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	76
(6-3)	معاملات الإرتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان	77
(7-3)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	78
(8-3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	79
(9-3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	80
(10-3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهلات العلمية	82-81
(11-3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير طبيعة الوظائف	83
(12-3)	المتوسطات الحساسية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير ضغوط العمل	85
(13-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد أثر ضغوط العمل على الموظف	86-85
(14-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد عبئ العمل	87
(15-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد غموض الدور	88
(16-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد	90-89

	صراع الدور	
(3-17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الأداء الوظيفي وعباراته	91
(3-18)	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (أثر ضغوط العمل على الموظف، عبئ الدور، غموض الدور، صراع الدور) على الأداء الوظيفي	93
(3-19)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	94
(3-20)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	95

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
(1)	رخصة الموافقة على اجراء دراسة حالة
(2)	استمارة الاستبيان
(3)	نتائج الspss
(4)	استمارة تحكيم الاستبيان

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

عندما ينتمي الشخص إلى مؤسسة أو منظمة معينة تنشأ بينه وبين العمال الآخرين مجموعة من العلاقات تكون مبنية على جملة من المبادئ التي تكون غايتها تحقيق الأهداف المؤسسة واستمرارها ونموها وتلبية حاجياتهم المختلفة، لكن الموظف يتعرض في بعض الأوقات لمجموعة من التحديات و المشاكل التي تتحول إلى ضغوط نفسية التي تجعل بطبيعتها الفرد سريع القلق والانفعال وهذا الأمر ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته الوظيفية داخل المؤسسة وبالتالي على صحته النفسية والجسدية ، مما يجعل المنظمة تسعى و تعمل على تخفيف من حدة تلك الضغوط لكي لا تؤثر على أداء موظفيها في المؤسسة، باعتبار أن هؤلاء الموظفين يمارسون نشاطهم لمدة طويلة داخل المؤسسة بحيث أصبحوا جزء مهم لا يتجزأ منها، وبما أن الموظفين داخل المؤسسة لديهم مستويات تعليمية مختلفة وطموحات ورغبات متنوعة واختلاف المعتقدات والشخصيات فبالتالي من الطبيعي أن تنشأ بينهم علاقات تكون اما إيجابية أو سلبية ، وبالتالي يجب أن تهتم المؤسسة بالحالة النفسية لموظفيها.

أصبحت المؤسسة تبحث عن سبل وطرق لحماية الموظفين لديها والاهتمام بهم، فبيئة العمل تفرض على الأفراد مجموعة من التعليمات والتنظيمات يلتزمون بها لكي توفر لهم جو المناسب للقيام بالعمل بأكمل وجه.

وبغية منا في التعرف على الأثر الذي تحدثه ضغوط العمل على أداء الموظفين وكيفية تعامل المؤسسة للحد منها، سنحاول من خلال هذا العمل المتواضع طرح الإشكالية التالية:

- ما هو الأثر الذي تحدثه ضغوط العمل على أداء الموظفين؟

ولكي نجيب على هذه الإشكالية ندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. فيما تتمثل العوامل المسببة لضغوط العمل؟
2. كيف تؤثر ضغوط العمل على الفرد العامل في المؤسسة؟
3. ماهي العلاقة التي تربط الأداء بالضغط؟

ولأجل ذلك نضع الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة للأسئلة المطروحة:

1. تنتج ضغوط العمل عن عوامل نفسية وعن البيئة الداخلية والخارجية.
2. تؤثر ضغوط العمل على أداء الفرد ونفسيته وسلوكه.
3. هنالك علاقة عكسية بين الأداء والضغط.

أسئلة الدراسة الميدانية:

1-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (أثر ضغوط العمل على الموظف، عبئ العمل، غموض الدور، صراع الدور) على الأداء الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة بلدية قلب الكبير؟

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =0.05$) في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف) ؟

3-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =0.05$) في متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف) ؟

فرضيات الدراسة الميدانية:

1-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (أثر ضغوط العمل على الموظف، عبئ العمل، غموض الدور، صراع الدور) على الأداء الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة بلدية القلب الكبير.

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =0.05$) في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف).

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =0.05$) في متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف).

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية لكلا الطالبين في اختيار الموضوع لأنه يندرج ضمن مجال تخصص إدارة الأعمال وكذلك محاولة إيجاد حلول للضغوط التي يواجهها الموظفين.

- محاولة الوصول إلى الدور التي تلعبه ضغوط العمل في تحقيق مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.

- محاولة توجيه ذهنيات مسيري المؤسسات على أهمية الاهتمام بموضوع ضغوط العمل لما له من أثر على سلوكيات الموظفين في المؤسسة.

- توعية المؤسسات الجزائرية أن الاستثمار في الموارد البشرية وتحقيق رضا الموظفين والرفع من أدائهم الوظيفي أصبح من أولويات المنظمات الحالية.

مقدمة

أهداف الدراسة:

- الوقوف عند أحسن الحلول والطرق المساعدة والشخصيات البارزة المكلفة بمعالجة ضغوط العمل داخل المؤسسة.

- التعرف على مستوى الضغوط داخل المؤسسة.

- إظهار مختلف العلاقات بين الأداء وضغوط العمل، وتأثيرها في انخفاض مستويات أداء الموظفين داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في أنها تسمح لنا بالتعرف على ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون داخل المؤسسة التي يمكن أن تؤدي إلى أثار سلبية على المدى الطويل بحيث تعيق مسار المؤسسة، لذلك التعرف على طرق مواجهة ومعالجة ضغوط العمل أمر ضروري يجب أن يتم الاهتمام به لأن تجاهله سيكلف المؤسسة العديد من الخسائر.

منهج وأدوات الدراسة:

سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لأننا بصدد الكشف عن أثر زيادة ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فسنعتمد في دراستنا على المنهج الإحصائي.

حدود الدراسة: حددت دراستنا في المجلات التالية

- **المجمع الإحصائي:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بالبلدية، 30 موظف.

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في بلدية والتي مقرها بقلب الكبير ولاية المدية.

- **الحدود الزمنية:** امتدت فترة الدراسة من شهر جانفي الى غاية شهر جوان 2021.

الدراسات السابقة:

هنالك مجموعة من البحوث التي تطرقت لهذا الموضوع نذكر منها:

- دراسة بن طالب سامية، التي تناولت أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين خلال فترة2001 فقد تناولت ضغوط العمل كمؤشر له أثر على أداء العاملين رسالة الماجستير توصلت إلى أن ضغوط العمل لها تأثير كبير على أداء الموظفين.

- دراسة فهيمة حمدي بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زرداني صالح بعين البيضاء، أم البواقي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على

شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال، سنة 2014، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين، داخل مؤسسة الضرائب الوادي.

- دراسة شاطر شفيق الذي تناول كذلك أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين فقد تطرق في دراسته موضوع ضغوط العمل وبين أهم مصادرها وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، كرسالة ماجستير، توصل إلى أن ضغوط العمل لها عدة أسباب ومصادر التي تؤدي إلى الرفع من شدتها.

هيكل الدراسة:

قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى أساسيات حول ضغوط العمل وهي تعريف بضغوط العمل وأهمية دراستها، نماذج تفسيرها أنواعها وكذلك أساليب التعامل معها.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى عموميات حول أداء الموظفين فخصصناه لدراسة أداء الموظفين من حيث التعريف به ومكوناته وطرق وأهمية القياس الوظيفي وكذلك إيجاد العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظفين.

وفي الفصل الثالث حاولنا إدراج ما ذكر في الفصلين السابقين على أرضية ميدان والكشف عن أداء الموظفين وعلاقتهم بضغوط العمل وكيفية مقاومة تلك الضغوط.

الفصل الأول:

الإطار النظري لضغوط العمل

الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

تمهيد:

يعد موضوع ضغوط العمل من أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات ومن المواضيع التي شغلت الباحثين في مختلف المجلات الاقتصادية والاجتماعية، لما لها من أثر كبير على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتتولد ضغوط العمل عن طريق البيئة المحيطة بالفرد أو عن طريق العمل مما ينعكس ويؤثر على أدائه الوظيفي وكذلك على علاقته داخل العمل مع زملائه مما يدفع المؤسسة لمواجهة مشاكل وأسباب ضغوط العمل.

وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل.**
- **المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل والنماذج المفسرة لها.**
- **المبحث الثالث: أساليب وطرق معالجة ضغوط العمل.**

المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من الموضوعات التي أخذت اهتمام الباحثين، ولقد اتخذ الباحثون عدة دراسات فسروا من خلالها مفهوم ضغوط العمل بشكل عام وخاص، إلى جانب تحديد أنواع ومراحل وأثارها وكذلك كيفية التعامل معها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية دراسة ضغوط العمل

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لضغوط العمل، فلم يتفق جميع الباحثون على تعريف واحد لها والسبب يرجع لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل وقبل التطرق لمفهوم ضغوط العمل نعرف أولا معنى وأصل كلمة الضغط.

1-1 تعريف الضغط : الضغط هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Stainger التي تعني سحب بشدة،[1] أما أهم محاولة عملية التفسير مفهوم الضغوط كانت للطبيب النمساوي هانز سلاي (1907 - 1982) وهو طبيب مختص في الغدد الصماء ويعتبر الأب الروحي لمفهوم الضغط حيث عرفه بأنه : (استجابة غير محددة من الجسم في مواجهة مرض معين) ، كما يؤكد في مقولة له أن " الضغوط هي الحياة وغيابها يعني الموت."

الواقع أن مفهوم الضغط تم دراسته من طرف الإنجليز منذ القرن 17 وقد تطور مع الوقت واهتم به باحثون في عدة اختصاصات منها: الفزيولوجيا، علم النفس، الطب، أمثال داروين (1872)، كانون (1914) و(1928).

حيث جاء مفهوم الضغط من وجهة نظر الطبية كما يلي: "تعني المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد."

أما معنى الضغط في علم النفس فتعني:" المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون، لكي يتلاءم مع ما حوله وتتمثل الضغوط النفسية في القلق، الإحباط، الصراع، والنزاع، عدم الارتياح والشعور بالألم.

ولا شك أن هذه الضغوط عادة ما تعود إلى العديد من المشكلات النفسية والجسدية التي تجعل الفرد غير قادر على العطاء والإنتاجية وخصوصا في مجال العمل ويرى كذلك كويك أن "الضغوط تتخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية، فأي متطلبات سواء كانت طبيعية وفسيولوجية أو

[1] محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2008 ص161.

نفسية تعد من برامج العيش والحياة تعرف بأنها مثيرات ضاغطة، واستجابة الضغوط تظهر كنتيجة لتفاعل الفرد ورد فعله.[1]

2-1 تعريف ضغوط العمل:

إن ضغوط العمل أصبحت من أصبحت من أهم المجالات التي أخذت اهتمام العديد من رجال الفكر الإداري الذي اختلفوا في تعريفهم لهذا المفهوم من شخص لأخر كل حسب تخصصه ومجال عمله وبالتالي يمكن توضيح معنى ضغوط العمل في التعاريف الأتية:

لغة: تعود كلمة ضغوط stress لغويا إلى الكلمة اللاتينية stringerوالتي تعني الضيق والشدة.[2]

اصطلاحا: فقد تعددت تعاريفها ولم يتفق جميع الباحثون على تعريف واحد لها، يعود السبب في ذلك لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيس لضغوط العمل، وبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد، وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن صعوبات تقف أمام الفرد، حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف إيجابية.

- ضغوط العمل تعرف على أنها:" تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن العوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة وبيئة العمل أو الفرد نفسه.

- عرف ضغط العمل على أنه الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عند انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة.

- ضغوطات العمل تعرف على أنها عبارة عن نمط مركب من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوطات الخارجية.[3]

- وتعرف ضغوطات العمل على أنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل بها بما ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإداراتها بطريقة سليمة.

---

[1] رزاق إيمان، أثر ضغوط على أداء الموظفين، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2012، ص02.

[2] حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان،2003، ص208.

[3] أحمد ماهر، كيفية التعامل مع ادارة ضغوطات العمل، الطبعة الأولى، الدار الجامعة، الإسكندرية،2005، ص10.

- ويعرف كل من Cobb و Rogersو Frenchضغوطات العمل بأنها عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله، أما Marglis وزملائه فيعرفوها بأنها بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خللا في الاتزان البدني والنفسي للفرد[1].

- ويقول روبنس إن ضغوطات العمل هي الشروط التي تضع الفرد في مواجهة مع فرص متاحة من جهة ومعوقات تمنعه من الوصول إلى هذه الفرص من جهة أخرى[2].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن:

ضغوط العمل عبارة عن مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوكيات العاملين بدرجات متفاوتة وهذه المثيرات قد تكون من البيئة الخارجية للمنظمة ، بيئة العمل الداخلية للمنظمة ، أو من الفرد العامل نفسه ، تؤثر على هذا الأخير جسديا، نفسيا وسلوكيا كما أنها تؤثر على المنظمة من عدة جوانب، وقد يكون لها تأثير على الطرفين بطريقة إيجابية أو سلبية.

3-1 أهمية دراسة ضغوط العمل:

يمكن إظهار أهمية دراسة ضغوط العمل فيمايلي:[3]

- تحسين الإنتاجية، وهذا من خلال تنمية قدرات متخذي القرار في المؤسسة على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة.

- حماية متخذ القرار ومن ثم المؤسسة من اتخاذ القرار الخاطئ، ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي، أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.

- الرفع من ربحية المؤسسة، وهذا بتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل.

- توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تأدية الأعمال بفعالية وفاعلية.

- تحقيق رقابة فعالة لسلوكيات الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية.

---

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان،2008، ص160.

[2] سليم إبراهيم، السلوك الإداري والعلوم السلوكية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص90.

[3] شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009، ص17.

- تنمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة في ضل السيادة الضغوط والمواقف الصعبة.

- تأكيد ربحية المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم، ووفقا لما هو مخطط بالبرامج التنفيذية.

- حماية المنفذين من عشوائية القرار، ومن ارتجالية السياسات والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.

- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة عمل المؤسسة، وبالشكل الذي يجعل لكل مدير بيئة عمل أفضل، ومما يمكنه من اتخاذ القرارات الإدارية بشكل أفضل.

- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة، عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة.

المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

هنالك عدة أنواع مختلفة لضغوط العمل يمكن تصنيفها إلى عدة معايير نذكر منها:

1-2 ضغوط العمل وفق معيار الأثر:

وفق لهذا المعيار نجد نوعين من الضغوط منها الايجابية ومنها السلبية:[1]

1-1-2 الضغوط الايجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمؤسسة التي تعمل بها، وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح، وتعطى الفرد إحساس بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور.

وتؤدي الضغوط المهنية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية، وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل وتزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.

2-1-2 الضغوط السلبية: هي عبارة عن الضغوط التي يكون لها أثر سلبي على كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل وتسبب للمورد البشري انخفاضا في الروح المعنوية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الأداء العاملين وكذا التسرب الوظيفي.

[1] فاروق عبد فليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2005، ص306.

2-2 ضغوط العمل وفق معيار الشدة:

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة:[1]

2-2-1 الضغوط البسيطة: هي عادة تستمر من عدة دقائق قليلة إلى ساعات، كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدرا للضغوط.

2-2-2 الضغوط المتوسطة: وتمتد من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي، أو زيادة شخص مسؤول غير مرغوب فيه، أو الضيق الناتج عن المعدة أو الأمعاء.

2-2-3 الضغوط الشديدة: وهي عادة تستمر الأسابيع أو شهور أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن العائلة فترة طويلة بالسفر أو الموت، وما شابه ذلك في الحياة، أما في العمل هناك حالات تنتج عنها مثل: النقل، التجديد، أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

وتعد هذه الضغوط من أهمها لأنها تؤثر على الفرد من جميع النواحي، وتجعله في حالة ارتباك وتوتر وضغوطات كثيرة.

2-3 ضغوط العمل وفق معيار المصدر:

نجد في هذا المعيار عدم اتفاق الباحثين والكتاب نظرا لاختلاف مصادر ضغوط العمل من بين هذه التصنيفات نجد:[2]

2-3-1 الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية مابين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر .... الخ.

2-3-2 الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة ومناسبة للعمل مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء .... الخ.

2-3-3 الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس والاختلاف في العرق والديانة.

[1] فاروق عبد فليه، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص307.
[2] فاروق عبد فليه، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص307.

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

حيث تمر الضغوط بأربع مراحل تتمثل فيما يلي:

1-3 مرحلة التعرض للضغوط: يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود خطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

- زيادة ضربات القلب
- توتر الأعصاب
- الضحك الهستيري.
- سوء استغلال الوقت.
- التعرض للحوادث.
- الحساسية للنقد.

2-3 مرحلة رد الفعل: تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغييرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغييرات، وبأخذ رد الفعل أحد اتجاهين: إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة التغلب 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.

3-3 مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف: هنا يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة في حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.[1]

4-3 مرحلة الإنهاك: ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتركز المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض الظاهر والآثار من أهمها:[2]

[1] فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة مقدمة نيل شهادة ماجستر، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا،2016، ص19.

[2] فراس حاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص19.

- الاستياء من جو العمل.

- انخفاض معدلات الإنجاز.

- التفكير في ترك الوظيفة.

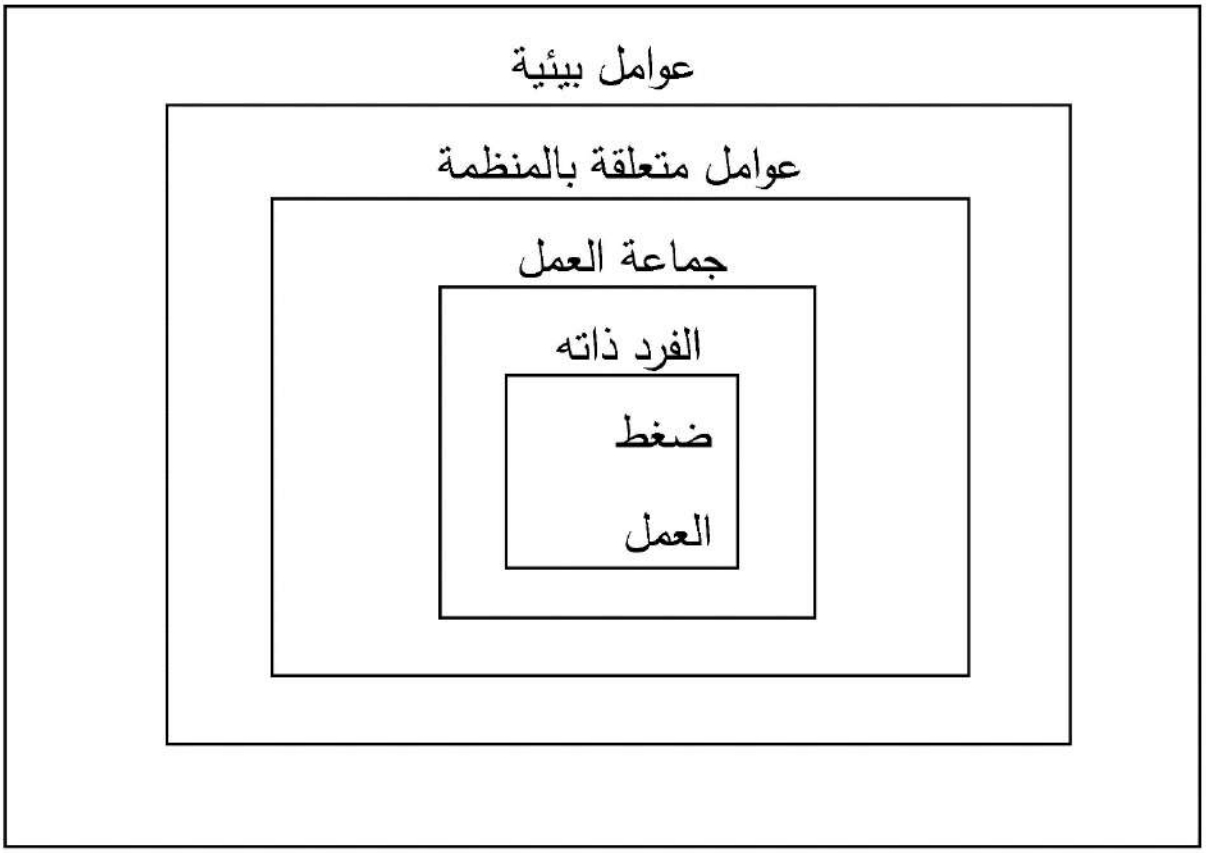
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، اللامبالاة، والاكتئاب.

- الإصابة بالأمراض العضوية كقرحة المعدة، السكر، ضغط الدم...

المطلب الرابع: مستويات ضغوط العمل

تأخذ مصادر الضغط مستويات متتالية تبدأ بالفرد ذاته وتتدرج حتى تصل إلى البيئة الخارجية للمؤسسة التي يعمل فيها، وهذه المستويات هي كما في الشكل رقم (1-1).

الشكل رقم (1-1) مستويات ضغوط العمل



المصدر: تغريد زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل، مذكرة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، 2006، ص28.

- فالشكل يظهر أهم مستويات الضغوط العمل التي تتمثل في:[1]

1. الفرد ذاته.

2. جماعة العمل.

3. المنظمة التي يعمل فيها. ويتضح أن المنظمة تحتوي العوامل التنظيمية التالية:

- الوظيفة التي يشغلها العامل.
- الدور الذي يؤديه.
- الهيكل والمناخ التنظيمي.
- العلاقات مع الرئيس والزملاء والمرؤوسين.

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل والنماذج المفسرة لها

لقد تنوعت وتعددت مصادر ضغوط العمل ومسبباته وفقا لظروف خاصة تفرضها البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة على الموظفين تنتج عنها أثار يتحملها الموظفين داخل وخارج المؤسسة.

المطلب الأول: مصادر ومسببات ضغوط العمل

تعددت أنواع ومصادر ومسببات ضغوط العمل واختلفت باختلاف الباحثين إلا أن هناك رابط مشترك في مضمون هذه التصنيفات.

1-1 مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية: تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر ويقصد بالعوامل تلك المتغيرات العامة (متغيرات اقتصادية، متغيرات تكنولوجية) والمتغيرات الخاصة (المنافسون، الموردون .... الخ)، فالبيئة الخارجية تعد أرضا خصبة للضغوط العمل.[2]

2-1 مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة العامة للمؤسسة:

1-الظروف الاقتصادية: تمثل أهم مصادر الضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في مختلف المستويات الإدارية خاصة الظروف السيئة فيما يخص البحث عن الوظائف، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسة وكذلك

[1] تغريد زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص28.
[2] شاطر شفيق مرجع سبق ذكره، ص61.

تحدث ضغوط عمل أخرى عندما يكون الاقتصاد في حالة انتعاش حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق والتوتر بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدائل الاستثمارية المتاحة.[1]

2-الظروف السياسية والقانونية: الظروف السياسية السائدة وسياسات الدولة وقراراتها وخططها قد تعرض الأفراد والجماعات إلى ضغوط في العمل خاصة أثناء فترات انتخابية مثلا، وكذلك أثناء التغيرات الوزارية حيث تتهدد مصالح الأفراد وتعدل مواقعهم ويصعب التنبؤ بسلوك القادة الجدد بخصوص العمل.[2]

3-الظروف الاجتماعية: يمكن للظروف الاجتماعية أن تكون سببا في إحداث الضغط، وكذلك المكونات الثقافية تلعب دورا هاما في تحديد سلوك العاملين في المؤسسة وقدرة هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها، فالمؤسسة هي مجموعة من الأفراد أو جزء من المجتمع فهؤلاء الأفراد يتأثرون بثقافة مجتمعهم فهم إنتاج الواقع الثقافي للمجتمع.[3]

3-1 مسببات الشعور بضغوط العمل

ويقسم الباحثون مسببات الشعور بالضغوط الناتجة عن العمل إلى:

1-غموض الدور الفردي في المؤسسة: يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه وقد ينتج ذلك الشعور عند الفرد لعدة أسباب نذكر منها:

- عدم توفر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
- عدم فهم العامل لجوانب عمله.
- قصور قدرات الفرد.
- توفر العلاقات بين الأفراد في العمل وتنقسم بدورها إلى:
  - ✓ العلاقات مع الرؤساء.
  - ✓ العلاقات مع المرؤوسين.
  - ✓ العلاقات مع زملائه في العمل.[4]

2-صراع الدور: إذا تعرض العامل لأحد المواقف في مجال عمله، الذي أدى فيه إرضاءك لشخص معين الإغضاب شخص أخر[1]، كما يظهر تعارض دور الفرد في العمل بينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة

[1] بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستر،2009، ص18.
[2] بن طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص85.
[3] شاطر شفيق،مرجع سبق ذكره، ص188.
[4] صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ سلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص290-291.

تتطلب سرعة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءا من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن المهام تكون متداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد.

3-أعباء الدور: التي يمكن تقسيمها إلى أعباء كمية، أعباء نوعية، الأعباء الكمية تكون ثقيلة عندما يطلب من الفرد أداء أعمال كثيرة جدا في وقت غير كافي لإتمامها، ومتطلبات الوظيفة لا تتناسب مع خبرة ومهارة الفرد حيث لا يستطيع الفرد في ضل هذه الظروف الوفاء بمتطلبات وظيفته أن تقل أعباء الوظيفة وعندما يشعر الفرد أن يعمل في وظيفتين في أن واحد ولا يجد الوقت اللازم لقضاء متطلبات الشخصية فيصبح أكثر عرضة للتوتر والأمراض[2]، وذلك يسبب الإرهاق النفسي والجسدي مما ينتج عدم الرضا عن العمل والتوتر في العمل.

4- عدم توافق بين الفرد وظروف العمل في المؤسسة: يشير الباحثون في هذا المجال إلى أنه من الممكن ألا تتفق قدرات الفرد مع مهام عمله سواء بالإيجاب أو السلب، ومعنى ذلك أنه من الممكن أن تضع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستويات القدرات المطلوبة لإنجاز وظيفة ومع العكس فمن الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أقل من قدرات الفرد فمع مرور الوقت وعدم إضافة معلومات جديدة للفرد وعدم اكتسابه لأي خبرات جديدة وتقادم المعارف والخبرات سلفا ومع تقدم السن، فإن ذلك يؤدي في اختلال قدرات الفرد، وقد تؤدي الظروف العمل المادية التي تسبب الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق بعدة نواحي:

- بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل.

- مستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة.

4-1 مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالشخصية:

تنقسم هذه المسببات إلى قسمين هما:

1-التغير المجتمعات: شهدت السنوات الأخيرة تغيرات ديموغرافية مفاجئة ولقد تمثلت هذه التغيرات في معدل النمو السكاني السريع الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن، ارتفاع عدد كبار السن، تنامي دور المرأة، وكل هذه التغيرات زادت من مستويات الضغط.

2-التعامل مع الحياة اليومية: يعتقد الكثير من الناس أن معيار النجاح هو العمل فقط، ومن ثم يسعون إلى العمل معظم الوقت، إلا أنه يجب التحذير من أن الحياة الخاصة يجب أن تحض بنفس الاهتمام الذي

---

[1] أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، الطبعة الأولى،المنصورة، دار الوفاء للطباعة و النشر سنة 2000، ص85.

[2] عبد الوهاب جاد، مرجع سبق ذكره، ص87.

تحظى به الحياة العملية، ويمكن تلخيص ذلك من حيث التعامل مع الغير، التعامل مع أحداث المواصلات من وإلى العمل، كل هذه مسببة للضغوط التي يتعرض لها الفرد وتنعكس على عمله.[1]

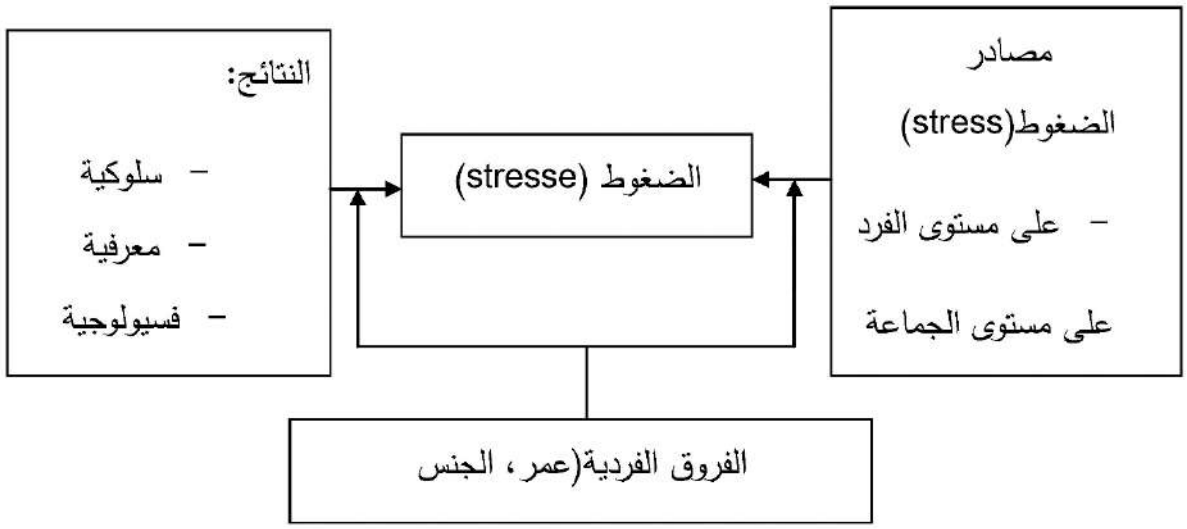
المطلب الثاني: نماذج دراسة ضغوط العمل

قدم بعض الباحثين نماذج التي يمكن من خلالها تفسير ضغوط العمل وتحديد مصادرها نذكر منها ما يلي:

1-2 نموذج كرايتنز وكينيكي Kinicki Kreitnes:

وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره Ivanovich et al عام 1979، حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية، ومسببات الضغوط الخارجية.كما أنه يدرس كذلك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها.

الشكل رقم (1-2) نموذج كرايتنز وكينكي



المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة، دار الحامد للنشر، عمان،2004، ص285

2-2 نموذج جيسون وزملاءه 1982:

تم تصميم هذا النموذج ليساعد في اتضاح الروابط بين مصادر ضغوط العمل وكذلك النتائج المترتبة عليها، وقد تم تقسيمه تلك المصادر إلى 4 مجموعات كالاتي:[2]

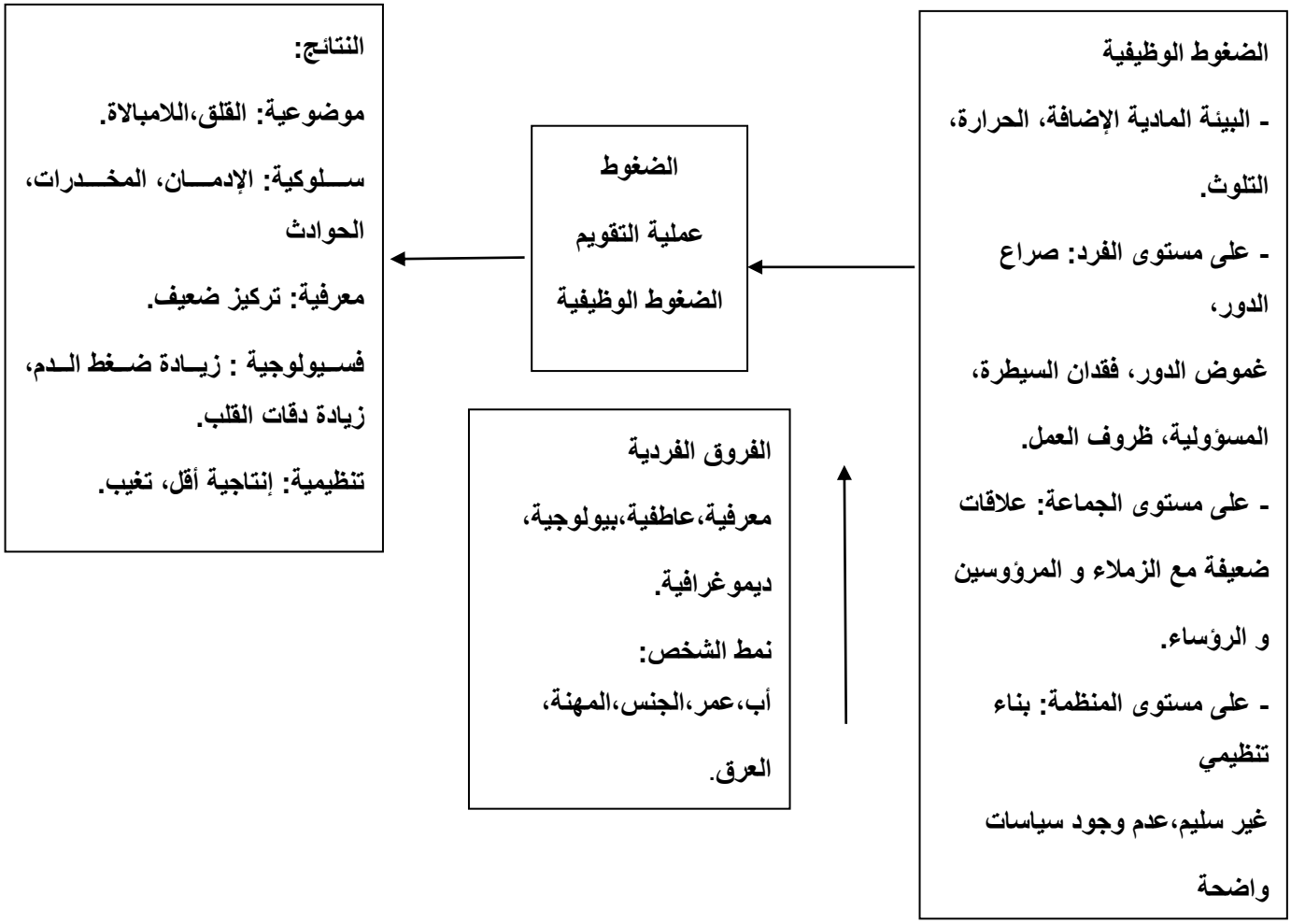
- عوامل الضغوط البيئة المادية.

[1] بن موسى فاطمة زهراء، أثر الظروف العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012، ص76.

[2] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1986، ص424.

- عوامل الضغوط الجماعية.
- عوامل الضغوط الفردية.
- عوامل الضغوط التنظيمية.

الشكل رقم (1-3) نموذج جيسون وزملاءه[1]



المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة، دار الحامد للنشر، عمان،2004، ص285

3-2 نموذج بريف وزملائه Briefnl 1984: قام بريف وزملائه بإعداد نموذج لتحديد وتفسير العوامل المسببة لضغوط المهنية في عام 1984، ووفقا بهذا النموذج فقد تم تقسيم العوامل المسببة لضغوط العمل إلى مجموعتين:

1-مجموعة الخصائص والمراحل التنظيمية:

-السياسات التنظيمية.

[1] حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص285

- الهيكل التنظيمي

- المراحل التنظيمية.

2-مجموعة متطلبات الوظيفة وخصائص المهام:

وتشتمل على خمس مجموعات فرعية:

- تجهيزات بيئة العمل.

- السلامة والصحة المهنية.

- علاقات العمل الشخصية. - متطلبات الوظيفة. - متطلبات الدور.[1]

[1] لعجالية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى العمال، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر،2014، ص22-48

الشكل رقم (1-4) مجموعة الخصائص والمراحل التنظيمية

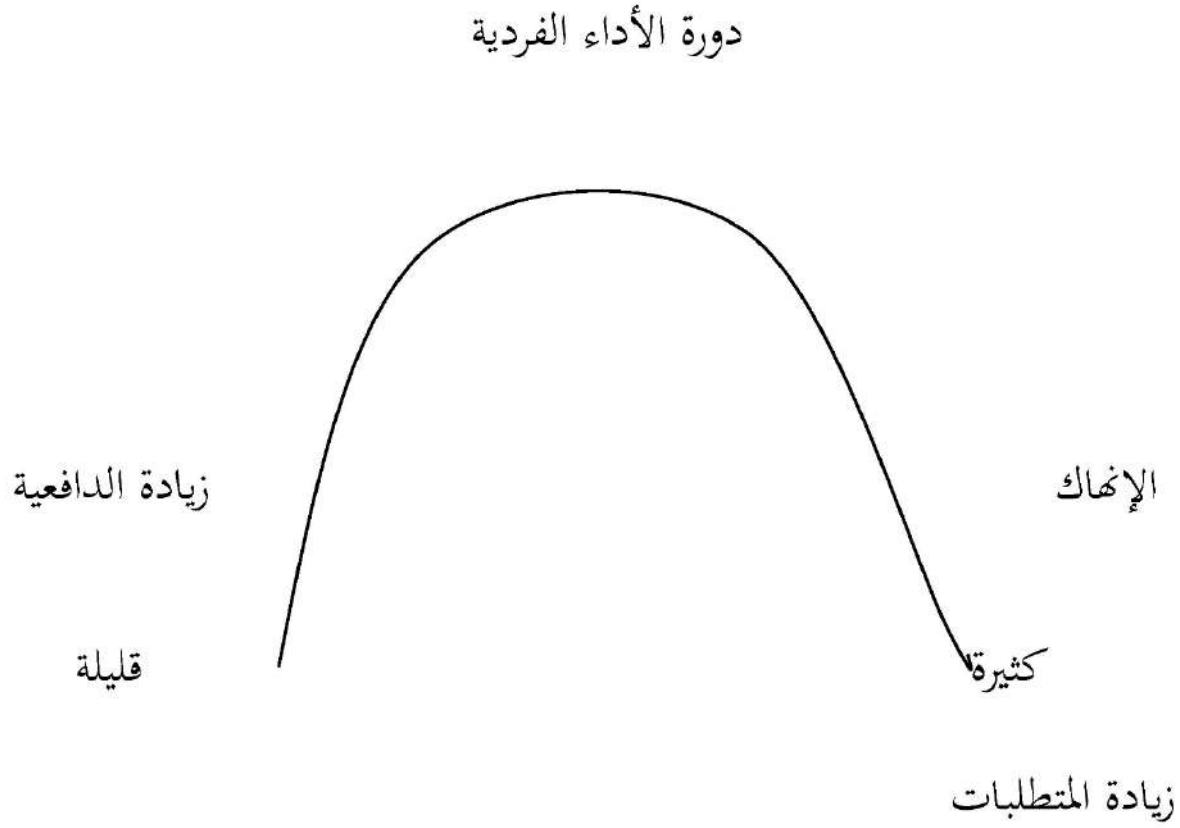


المصدر: لعالجية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى العمال، مذكرة شهادة ماجستير، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر،2004، ص48

4-2: نموذج هب Hebb :

لقد اهتم بالعلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه حيث أكد من خلال نموذجه أن العمل والمتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل، حيث أن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا من الحوافز والمنشطات، ولكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق، وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وثقل قدرته على الأداء، وقد تؤدي الزيادة المستمرة في متطلبات والزائدة عن قدرات الفرد إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء[1].

الشكل رقم (1-5): نموذج Hebb لضغوط العمال



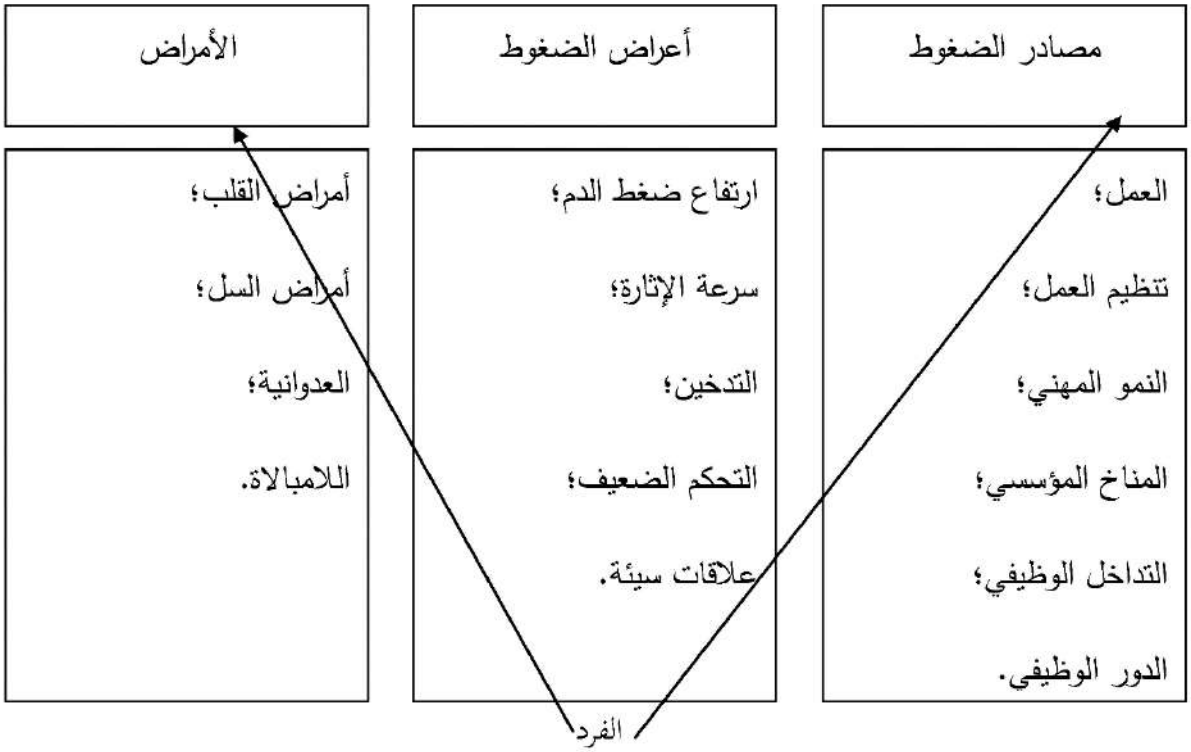
المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات التكنولوجية لدى مدرسي الابتدائي المتوسط، والثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر.

[1] عبد القادر سعيد نبات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال،2009، ص12

5-2 نموذج Marchall لضغوط العمل

في هذا النموذج يحدد Marchall العوامل المسببة لضغوط العمل والأعراض التي تظهر على الفرد العامل نتيجة تعرضه لهذه الضغوط، وكذا الأعراض التي تظهر على المنظمة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الأتي:[1]

الشكل رقم (1-6) نموذج Marchall لضغوط العمل



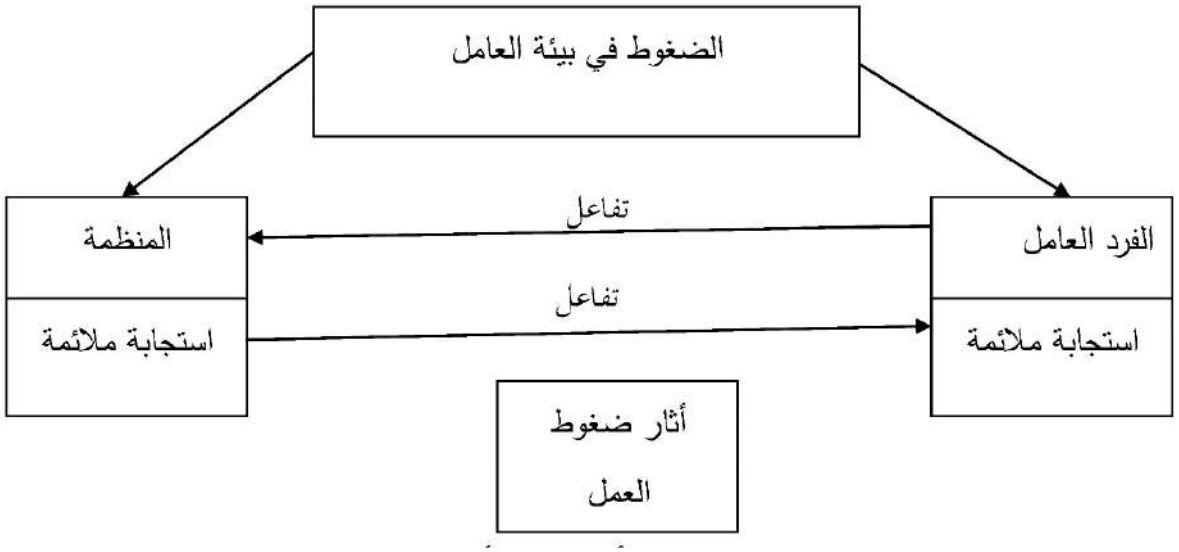
المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية ولاضطرابيه لدى مدرسي الابتدائي المتوسط، الثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2008، ص 79

6-2 نموذج Beher et new man:

يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل تأتي من مصدرين رئيسيين هما الفرد والمؤسسة، حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى أن تترك هذه الضغوط أثارها على الفرد والمؤسسة مما يدفع كليهما تبني الاستجابة الملائمة للضغط ويمكن توضيح ذلك في الشكل الأتي:[2]

[1] بن طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص13.
[2] بن طالب سامية، مرجع سبق ذكره، ص14.

الشكل رقم (1-7) نموذج Beher et new man



المصدر: بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، سنة2009، ص14

المطلب الثالث: نتائج ضغوط العمل

ضغوط العمل لها أثار ايجابية وسلبية، وعند انعدام الضغوط كليا يؤدي ذلك بشعور الأفراد بالملل وفقدان الدافعية، لذلك يمكن تقسيم أثار ونتائج ضغوط العمل إلى أثار ايجابية وأخرى سلبية.

أولا: الآثار الايجابية:

- رفع مستوى الشعور بالرضا والروح المعنوية ما بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء التميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.

- العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية ويتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشاكل.

- من خلال الضغوط التي يواجهها العاملين بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم وذلك يتم من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات يتبين قدرات العاملين ومستوياتهم المهنية.

- تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوطات والمشكلات في المؤسسة.[1]

- إثارة الدوافع عند الفرد في العمل وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم.

ثانيا: الآثار السلبية

أما بالنسبة للآثار السلبية فقد اهتم العديد من الباحثين بها وهذا راجع لأثرها على الفرد والمؤسسة وكذلك المجتمع بصفة عامة، ونذكر منها:

1-الآثار المترتبة على الفرد

أ- الآثار السلوكية:

- تتمثل في عدم القدرة على فعل أي شيء.

- العدوانية في التعامل.

- الاستهلاك في الطعام الزائد عن الحد.

- التعامل مع الموقف بكل برود.

- الهروب من الموقف.

- فقدان الشهية وعدم القدرة على الأكل.

- ارتفاع معدلات التدخين وتعاطي المخدرات.

- اللامبالاة.

ب- الآثار النفسية: وهي حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلاقاته بالآخرين وتتمثل في: [2]

- الشعور بالضغط والقلق والحزن والرغبة في البكاء.

- الشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف.

- فقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعدوانية.

---

[1] عيسى إبراهيم المعشر، أثر الضغوط على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2009، ص28.

[2] فاروق فليه عبده، السيد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص301.

-عدم الشعور بالأمان.

- سرعة التأثر والشعور بالإهمال من قبل الآخرين.

- عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي.

- التعجل والتسرع في أداء المهام والإخفاق في أداء المهمة التي يقوم بها.

- الصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات والنسيان.

ج- الآثار الجسدية: يؤدي تزايد الضغوط على الفرد آثار سلبية على سلامته البدنية فيعاني من الصراع وقرحة المعدة، واضطرابات في ضربات القلب، ضيق في التنفس وورم في الحنجرة، جفاف الفم، واضطرابات في المعدة، وعسر الهضم، العرق، أمراض القلب وضغط الدم، القولون العصبي.

2- أثار ضغوط العمل على المنظمات

وقد أشار محمود سليمان العميان إلى ذكر أهم الآثار السلبية التي يمكن إيجادها على المستوى المنظمة أو المنظمات فيما يلي:

- زيادة التكاليف المالية تكلفة التأخر عن العمل، الغيابات، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، .... الخ.

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.

- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.

- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.

- عدم الرضا الوظيفي.

- الغيابات والتأخر عن العمل.

- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات[1].

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص167.

المبحث الثالث: طرق معالجة ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل ظاهرة سيئة تمس كل القطاعات وكل الأصناف المهنية، فهي تكلف غالبا الأفراد والمؤسسات والجماعات خسائر كبيرة، فعلى الفرد أو المؤسسة إيجاد أساليب وطرق التعامل مع هذه الضغوط وكذا إدارتها بكفاءة وعقلانية.

وعلى ضوء ما سبق عرضه من مصادر ونتائج ضغوط العمل سيتم عرض أساليب وطرق التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسات، وكذا أهم طرق للقضاء عليها.

المطلب الأول: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الوظيفي

هناك عدة طرق تتخذها المؤسسات بمختلف أنواعها للتعامل مع ضغوط العمل ومعالجتها في جميع المستويات الإدارية سواء على مستوى الوظائف، أو ما يخص المسؤوليات والمهام ... الخ.

1-1 تحليل الوظائف: تهدف هذه العملية إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، ويتطلب الأمر الأخذ بالاعتبار شخصية الفرد التي تشير إلى مزيج من السمات النفسية التي تستخدمها لنصف الفرد وعادة ما يمتلك الفرد درجات متفاوتة من السمات المختلفة مثل الذكاء، الثقة بالنفس، الواقعية، الحساسية، الصلابة النفسية، باعتماد على النفس وغيرها من السمات التي تميزه عن الآخرين.[1]

2-2 إعادة تصميم الوظائف: من المهم تصميم وظائف تتيح للأفراد، حرية أكبر ومشاركة فعالة في العمليات المتصلة بالنظام الإنتاجي وفي تحمل مسؤولية إنجاز العديد من المهام لا من تقييدهم في أعمال روتينية مملة، [2]إذا يعتبر إعادة تصميم الوظائف بمثابة أسلوب متطور لتحليل وتحسين هيكل الوظائف بدف زيادة دافعية الفرد من خلال تعديل أبعاد الوظيفة لتحقيق التناسب بين حاجات ودوافع الفرد وهيكل الوظيفة، وينبغي أن تصميم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصر مثل العبء الوظيفي بشقيه المنخفض والزائد، غموض الدور، وتعطى نظرية "هنزبرغ " للعاملين إطار الجهود وهي إعادة تصميم الوظائف الرامية إلى زيادة الشعور بالرضا والأداء بالنسبة للعامل حيث يركز مدخل "هنزبرغ "للإثراء الوظيفي على عنصرين العوامل الوقائية والعوامل الدافعية، ويمكن إثراء الوظائف من خلال إيجاد التعديلات الآتية والتي تتضمن عوامل الدافعية في " نظرية هنزبرغ" مثل:

- اتخاذ القرارات: وذلك بتوسيع سلطة العامل وحرية التصرف في العمل والتقليل من الإشراف المباشر عليه أي الاستقلالية في أداء المهمة.

---

[1] لعالجية يوسف، مرجع سبق ذكره، ص102.

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية،2007، ص385.

- المسؤولية: توسيع مسؤولية العامل.

- النمو والتطور الذاتي: تشجع العامل على اقتراح تحسينات في النظام إلى جانب ذلك خطط للتطور والتقدم الوظيفي المحتمل من وظيفة الحالية.

- الإنجاز: من خلال التوسع في المسؤولية والاستقلالية والمسائلة، ينشأ شعور بالإنجاز أو الإحساس بعمل شيء ذو قيمة لدى العامل.

- التغذية المرتدة: تزويد العامل بالمعلومات المرتدة المباشرة بتوفير بيانات عن الأداء وترك للعامل نفسه في بعض الحالات مهمة جمع وحفظ تلك البيانات أي المعلومات المرتدة حول أداء المهمة.

- المساءلة والمحاسبة: كافئ العامل كالشكر والتقدير على أساس ما تم إنجازه من أهداف.

المطلب الثاني: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى المنظمة

تعتمد المنظمة على عدة طرق وأساليب التعامل مع ضغوط العمل وهي تظهر فيما يلي:

2-1 تطوير نظم الاختيار والتعيين:

فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المؤسسات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤوليته من الناحية الكمية بكفاءة تولد الاهتمام بقياس قدرة الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل ومنه فإن تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختبار، أفراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها[1].

2-2 برامج مساعدة العاملين:

يتضمن هذا الأسلوب العنصر عدة استراتيجيات لمساعدة العاملين على تجنب ضغوط العمل ومنها نجد:
-تطوير قدرات العاملين على مواجهة ضغوط العمل.

- النظرة الدينية لضغوط الحياة والإيمان بأن بعد العسر يسر.

- تقديم الإجراءات الوقائية المناسبة مثل توفير خدمات طبية وعلاجية للعاملين.

- النظر إلى المواقف الضاغطة بنظرة موضوعية.

[1] -سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مذكرو ماجستر، المعهد الطبي، 2013 ص 214.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الفرد

إن معالجة ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة من أهمها نجد أنها توجد على المستوى الإنسان عدة أساليب المعالجة الضغوط بمختلف أنواعها:

- التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأفراد يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي، الركض، والسباحة، وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.

- الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.[1]

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

- 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.

- التأمل: وتهدف هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسيمة، وتوفر الفرصة للفرد. [2]

- الاسترخاء: أن جلوس الفرد مستريحا وهادئا، الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن الاسترخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

- التركيز: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معني وأهمية ولمدة معينة يساعد في تحقيق حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف الفرد عن التركيز التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاف وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

- الوعي الذاتي المتزايد: يعني التركيز على الطريقة التي تتصرف بها في عملك بشكل طبيعي وبصفة خاصة في المواقف الاجتماعية أو عند التعامل مع الآخرين، ويلعب وعيك الذاتي دورا هاما ورئيسيا لكي تنسحب وتتراجع من مواقف الأعباء المتزايد عليك والبحث عن المساعدة والدعم عند حاجتك إليها.

---

[1] -عبد القادر سعيد، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2] حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار الزهوان، 2004، ص202.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل توصلنا إلى أن الضغط داخل المؤسسات، له مجموعة من التأثيرات الكبيرة التي تكون لها أوجه وملامح تظهر في الفرد من خلال زيادة حدة تعامله مع الآخرين وتظهر في المؤسسة كذلك من خلال بحثها عن الأسلوب الأمثل، لتعامل مع هذه الضغوط لأن جو العمل أصبح غير صحي وغير مريح، والضغوط في العمل تبقى بمثابة العنصر الذي يحدد مدى كفاءة الفرد في التعامل مع المواقف الصعبة، والبحث عن كيفية الحصول على الجو الأنسب والملائم للعمل فيه والتخلص من مختلف الضغوط سواء كانت شديدة التأثير أو كانت سلبية ولها أثر سلبي على نفسية الفرد فمختلف النماذج، حاولت تفسير الضغوط بطريقتها انطلاقا من المسببات الرئيسية لهذه الضغوط فالفرد له طريقة لتعامل مع هذه الضغوط داخل المؤسسة انطلاقا من الميدان الذي يعمل فيه وصولا إلى العلاقات المختلفة مع جميع الأفراد داخل المؤسسة، فالمؤسسة كذلك لها طرق تعتمدها في تجنب الضغط داخل ميدان العمل الخاص بها.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في عمليات البناء والتشييد في شتى المجالات ، ومن البديهي أن يكون عنصرا مؤثرا في التحولات والتغيرات الحاصلة بسبب الظروف المحيطة به، وأشار العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة إلى أن تحقيق المتميز في أداء المؤسسة لا يتوقف على مدى امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على امتلاك موارد بشرية فعالة .ومن هذا المنطلق تبرز أهمية أداء الموارد البشرية كمحدد رئيسي لأداء المؤسسة ككل ، لذلك أصبحت المؤسسات المعاصرة تعطي أهمية كبيرة له عن طريق دراسته وتقييمه بهدف تحسينه وتطويره. ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مختلف المجالات. ولهذا وجب التركيز على محاولة معرفة حقيقة مفهوم الأداء الوظيفي ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه ومعرفة العلاقة التي تربطه بضغوط العمل، حتى يمكن معرفة الخلل في الأداء والعمل على تصحيحه مما يساعد على تحقيق مستوياته.

وما دام موضوع البحث يعالج اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموظفين، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي من تحديد مفهومه وأهدافه والعوامل التي تؤثر فيه....، وكيفية تقييمه إلى جانب أهم طرق تقييمه.

وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: عموميات حول الأداء وأداء الموظفين.

- المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

- المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء وأداء الموظفين.

يحضا موضوع الأداء الوظيفي باهتمام الكثير من المفكرين خاصة في علم الإدارة وذلك راجع إلى اعتبار الفرد، العنصر الأساسي في جميع المنظمات الإدارية والمحرك الفعال لها وهو بمثابة المؤشر الذي يعبر عن مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة وبذلك اكتشاف مستوى فعالية وكفاءة الموظفين داخل المنظمة التي يعملون بها.

في هذا المبحث سنهدف إلى التعرف على مفهوم الأداء والأداء الوظيفي كما نسعى إلى عرض أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به.

1-1 -مفهوم الأداء:

- تعود ترجمة كلمة أداء إلى الكلمة الإنجليزية "Performance" والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنماء نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. [1]

- كلمة أداء تعني "Reform" يؤدي، ينجز، يؤدي وفق لعرض معين، كما تفي الكلمة النجاح

الملاحظ والمستغل كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعة أثناء قيامه بما هو مطلوب منه.[2]

وهناك من يعرفه انطلاقا من النظرة إلى الموارد، فالأداء هو: "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة"، وفقا لهذا التعريف فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[3]

---

[1] أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص: 20.

[2] سامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص: 60

[3] أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص:20.

2-1-مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير المواصلة إلى الأداء الوظيفي على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية الصغيرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عطله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص".[1]

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي عبارة عن مجموعة من التصرفات الإدارية التي تكون واضحة عند قيام الموظف بعمله، وتكون هذه التصرفات التي يقوم بها الموظف تتضمن حسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة التي يقوم بها، بالإضافة إلى الاتصال والتفاعل الموجود داخل المنظمة وتنفيذ الأوامر الإدارية والتوجه نحو تحقيق الأفضل بكل حرص.

تعريف حسن: "يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد المبذول يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. [2]

- يظهر لنا من خلال التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الأداة الوحيدة للفرد ليشيع من خلالها متطلباته المتعددة والمختلفة.

- وفي الغالب يظهر ما يسمى بالتداخل بين الأداء والجهد المبذول.

- أما الأداء الوظيفي فيقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الفرد داخل المنظمة.

- كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل".[3]

- يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي عبارة عن أنشطة ومهام يقوم بها الفرد وتكون ضمن عمله وبهذا الأداء يمكن أن نفرق بين كمية ونوعية الجهد المبذول من قبل الفرد وكذا الأسلوب المستعمل في الأداء.

---

[1] - عبد القادر سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

[2] - حسن زاوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص: 215.

[3] - عيسى إبراهيم المعشر، مرجع سبق ذكره، ص:43.

وعرف صلاح عبد الباقي الأداء الوظيفي على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك لحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".[1]

- يعرف الأداء الوظيفي على أنه حصيلة الجهد الذي يبذله الأفراد العاملين داخل منظمتهم، من أجل تحقيق هدف معين.[2]

- يعرف الأداء الوظيفي بأنه سلوك ونشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ووفقا للموارد المتاحة.[3]

- يعرف الأداء بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.[4]

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد.[5]

- ويعرف الأداء الوظيفي على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، فكمية الجهد تعبر عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، كما أن نمط الأداء هو الطريقة التي يؤديها بها الفرد عمله.[6]

---

[1] -عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص:32.

[2] -ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص 19.

[3] - صالح العيد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة شركة إسمنت تبسة مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010، ص 44.

[4] -عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 15.

[5] - عبد الفتاح خليفات وشرين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد السادس والعشرين، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 603.

[6] - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

من خلال استعراضنا لبعض التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي على الشكل التالي: هو ذلك الجهد الذي يقوم به الأفراد العاملين بالمنظمة، لتحقيق مهام وواجبات الوظيفة المكلفين بها بأقل وقت وتكلفة ممكنة.

3 -1 -العلاقة بين الأداء ومفاهيم أخرى:

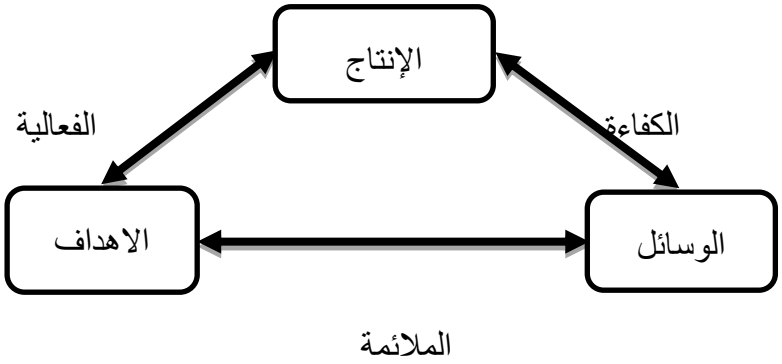
إن مفهوم أداء الموظفين في المنظمة عادة ما يتعلق بمجموعة من المفاهيم وتكون له علاقة قريبة جدا معها ومن أهمها تحدها الأكثر انتشارا وهي الفعالية والكفاءة والملائمة.

- الفعالية: تعرف على أنها: "تستخدم لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية المنظمة بنسبة ما تحقق من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للحظة.[1]

- الكفاءة: نقصد بالكفاءة التوازن بين كمية النتائج المتحققة كالمخرجات، فلما كانت المدخلات أقل كانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة والأداء الكفء.[2]

والشكل التالي يوضح أكثر المفاهيم المرتبطة بالأداء.

الشكل رقم (2-1): المفاهيم المرتبطة بالأداء.



المصدر: خديجة بن طبة، نادية بابو، **الظروف الفيزيقية وأثرها على أداء العاملين**، مذكرة ليسانس في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011 ص19.

---

[1] - أحمد نور، مبادئ المحاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 59.

[2] - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص:63.

فالكفاءة يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

الكفاءة = النتائج المحققة/الموارد المستخدمة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات

كما نعرف كذلك بأنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، أي الوصول إلى الأعظمية، في أي هدف تسعى إليه المنظمة، أو تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة"، فمفهوم الكفاءة يمثل بالنسبة للمنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد بشرية، مادية، مالية)، هذه الأخيرة عادة ما تشكل مشكلة أساسية للمنظمة ذلك لأن: المنظمة في كثير من الأحيان تعاني من سوء توزيع الموارد وفق الخطط والأهداف المسطرة، وكذلك عدم استغلال الأمثل للموارد الأمثل للموارد بحيث تتمكن المنظمة من استخدام أقصى الطاقات المتاحة لديها مما يجعلها تعاني باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء نشاطه.

- المقارنة بين الفعالية والكفاءة:

يرتبط الكفاءة والفعالية ارتباطا عضويا يجعل أحدهما يعتمد على الآخر. فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذ حققت كمية أو نسبة معينة من المدخلات.[1]

لكن مع هذا لن تكون فعالة إلا إذا حققت النتائج أو الأهداف المسطرة من هنا يظهر أن المنظمة تستطيع أن تكون ذات كفاءة وفعالية في نفس الوقت إذا استخدمت مدخلاتها استخداما رشيد حققت أهدافها التي كانت تطمح إليها، لكنها إذا كانت فعالة فلا تكون بالضرورة ذات كفاءة أي يمكنها تحقيق الأهداف المسطرة لكن بتبذير مواردها أو مدخلاتها (بدون كفاءة). من هنا يظهر لنا أن: الفعالية أوسع من الكفاءة بل أنها تتضمن الكفاءة.[2]

والجدول الموالي يظهر الفرق بين الكفاءة والفعالية.

[1] - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص:78.

[2] - شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص64.

الجدول رقم (2-1): مقارنة ببين الكفاءة والفعالية.

	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	بالموارد	كيفية الوصول	المدخلات، العمل، الموارد الأولية، المعلومات
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات، الأرباح، العائد، الاعمال.

المصدر: نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الجزائر، 2005 ص171.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته:[1]

أولا: إذا ما نظرنا إلى عناصر الأداء الوظيفي نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي، وتتمثل عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ. المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف الهامة والمهارات الفنية والمهنية البارعة، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

ب. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ج. المثابرة والوثوق: وتتمثل في الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله

[1] - عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في مؤسسة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 34.

د. نوعية العمل المنجز: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة، والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

ثانيا: يمكن أن نميز ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي:

- كمية الجهد المبذول.

- نوعية الجهد.

- نمط الاداء.

1- كمية الجهد: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تعين سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الاعمال قد لا يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الاداء: فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل به الجهد أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الاداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات او الأنشطة إذا كان حسنا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار للمشكلة معينة أو الأسلوب الذي ينتج في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة أو تقرير وذلك إن كان العمل ذهنيا.

نستنتج من خلال مكونات الأداء أما المحاور الأساسية في قياس أداء الأفراد، ومعرفة الكمية والجهد المبذول وكيفية أداء الفرد لعمله الذي يقوم به وهي الخطوة الثانية في تقييم الأداء، فعليه يمكن القول إنه عند الكشف على أداء الفرد يجب مراعاته لهذه الأبعاد أو المكونات الثلاثة من أجل الحصول على أداء عالي.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه وتقسيمه إلى أنواع كثيرة ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك، فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.[1]

- أولا: حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي

●**الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ماتملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية، من خلال تسيير مهاراتهم

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الاداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

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

- ثانيا: حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين، هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

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

●**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار

[1] -عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص05-06.

الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق.

المطلب الرابع: محددات واهمية الأداء الوظيفي

1-محددات الأداء الوظيفي

أ. القدرة على العمل: يتمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل والإدراك في تكوين أداء العامل، وتتحقق على العمل نتيجة امتزاج ثلاثة عناصر رئيسية هي القدرات، المهارات والخبرات.[1]

تعرف القدرات على أنها إمكانية الفرد على القيام بعمل ما، بينما المهارات فهي الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل، في حين تعرف الخبرات على أنها مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاولة لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة.

وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، والجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهد بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية الأداء، كما يمكننا في الفكرة التي قدمها فروم (Vroom 1964)، والتي تقوم بأن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء، أن أداء الفرد في العمل محصلة تفاعل دافعية للأداء مع قدراته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.

وإن كل عامل من العوامل لا تؤثر على الأداء بصفة مستقلة، إنما من خلال امتزاجها بالعاملين الآخرين.

ب. الدافعية: لا تحدد الدافعية وحدها، وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلة في القدرات والإدراك، وكذلك فإن أثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أداءه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط معين، إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على أداء الفرد يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوفرة من كل عامل من العاملين الآخرين.[2]

ج. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته وانطباعاته عن سلوك والأنظمة التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

---

[1] - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وسلوك الفرد والجماعية في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1994، ص: 162.

[2] - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص:39.

ويرى البعض الأخر من الباحثين أن أراد الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة، القدرة، وبيئة العمل.

- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد في العمل ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وهي تغير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة تتمثل في:

- المعرفة أو المعلومات الفنية الأزمة العمل.
- المهارات أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.
- مدى وضوح الدور.

- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالمرؤوسين.

- الرغبة: الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة x مواقف بيئة العمل.
- القدرة: المعرفة x المهارة x وضوح الدور. [1]

2- أهمية الأداء الوظيفي

حتى تخرج أية عملية إلى الوجود وتنتج مخرجات سواء كانت منتجات أو خدمات، وتحقق الأهداف المطلوبة، لا بد أن تمر بعدة مراحل، كما أنها تحتاج لعدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض، كان الأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الرسمي فيها، والتركيز عليه يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به وكل ما يتعلق بالعامل نفسه ومنه يجرنا إلى تحسين هذا الأداء لتنميته وتطويره وعليه تبرز أهمية الأداء الوظيفي كمايلي:

1. الأداء الوظيفي هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم.
2. الأداء الوظيفي يحد الأفراد بالمثابرة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة أو الكفاءة المهارية.
3. الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع.

[1] -مصطفى احمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر،2005، ص146.

4. استغلال القدرات وإمكانيات الفرد أحسن استغلال، باستثمار الفرص السانحة له.

كما أن موضوع الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات، في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه. بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفائتهم.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

تهدف كل منظمة إلى البحث عن التوظيف الجيد للموارد المتاحة والموضوعة تحت تصرفها وتحقيق أهدافها عن طريق تطوير وتحسين الأداء، والاعتماد على عملة تقويم الأداء التي تكتسي أهمية خاصة عند تطبيقها وتساعدنا على قياس الأداء وهنا نقوم بالتعرف على تقويم الأداء وقياس طرق الأداء.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي وخصائصه

أولا: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

اختلف تعرف تقييم الأداء الوظيفي من باحث لأخر ومن بين التعريفات المقدمة نطرق التالي:

هو عملية استراتيجية يمكن استخدامها كأداة، وهي طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.[1]

هو العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا للمهام والواجبات الوظيفية في ضوء الإنجاز الذي يقدمه بما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أدائه والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل.

تقييم الأداء الوظيفي هو أيضا العملية الإدارية ضمن الخطة الأخيرة التي يترتب عليها اتخاذ القرارات الصحيحة الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل بما يوفره من بيانات ومعلومات.

- يعرف على أنه عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم.[2]

- هو عبارة عن طريقة التي يتم بوسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي وخلال فترة زمنية معينة. [3]

---

[1] رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 115.

[2] - كامل المغربي، أساسيات الادارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، المغرب، 1995، ص.3.

[3] - مصطفى جيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشرق الأردن، 1996، ص85.

- هي الطريقة التي بوسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما ونوعا.

و كتعريف شامل لتقييم الأداء يعرف على أنه: معرفة سلبيات وايجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها، لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل.

ثانيا: خصائص تقييم الأداء الوظيفي

بمراجعة التعاريف السابقة وتعاريف أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية: [1]

1. إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه لتقييم بشكل مستمر.

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

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

4. لا يعني تقييم الأداء الوظيفي الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه قيامه بالعمل، أو ترشيحه لوظيفة أعلى، أو حصوله على مكافآت مادية، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين للعمل على تلافها، وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي ستقدم له لمعالجة هذا الضعف، ليكون أدائه للعمل بشكل أفضل.

5. يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافأة والتعيين.

6. يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

7. يعتمد تقييم الأداء الوظيفي بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، وهذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم، وقد يكون وقد يكون هذا عن قصد أو غير قصد.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى يتم ذكرها كالآتي:[1]

[1] -عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوة البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 208-207

1. إن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا.

2. إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

3. أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.

4. إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

المطلب الثاني: معايير قياس الأداء الوظيفي أنواعه وشروطه

يهدف وضع معايير قياس الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، لهذا سنحاول في هذا المطلب تعريف معايير الأداء الوظيفي، وأهم أنواعها وبعض الشروط الواجب توفرها في هذه المعايير

- تعرف معايير الأداء على أنها " المنهج النموذجي الملائم من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة، والذي يعكس الأساس المرشد والمحدد مسبقا لحسن استخدام الموارد المادية والبشرية بكفاية ".[2]

- إن معايير الأداء هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه، ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة.[3]

أولا: أنواع معايير قياس الأداء الوظيفي

عادة ما تحدد معايير قياس الأداء على شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة يتم بموجبها تقييم الإنجاز لذلك فان مصدر معايير قياس الأداء هي أهداف الخطة، نوعين من معايير قياس مستوى الأداء.

1. المعايير الملموسة: التي تحدد المؤشر الخاص بالكمية أو بالنوعية أو بسرعة الإنجاز أو بالتكلفة

---

[1] -محمد الصيرفي، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الاولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الاسكندرية،2010، ص 108

[2] -نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات تيل شهادة الماجيستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، البليدة، 2013، ص 110.

[3] - وليد حميد رشيد الأميري، تقيم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين (دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، بغداد، 2009، ص 68.

المتوقع أن تتصف بما إنتاجية العمل، وتأخذ المعايير الملموسة الأنواع التالية:

• **معايير كمية:** متمثلة في عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أو عدد الوحدات المتوقع بيعها، أو عدد ساعات العمل التي تتطلبها عملية الإنتاج أو وحدة واحدة من المنتج، أو كمية المواد الأولية التي يتقرر استخدامها في العملية الإنتاجية، كما يمكن أن يأخذ المعيار مقادير نسبية.

• **معايير زمنية:** كالوقت المحدد لتسليم المنتج أو عرضه في السوق، أو الوقت المحدد للانتهاء من مرحلة إنتاجية معينة.

• **معايير نوعية:** درجة مطابقة مواصفات المنتج بالمواصفات النمطية المعينة، أو درجة صلاحية ومتانة تحمل المنتج لصدمات معينة أو لوزن معين.

• **معايير مالية:** تعد تكلفة العمل أو تكلفة المواد الأولية المستعملة أو تكلفة التصنيع لكل وحدة منتجة أو تكلفة البيع، أو التكلفة الكلية لكل وحدة منتجة أو العائد على رأس المال المستمر، أو رقم المبيعات المحقق لفترة معينة كمعايير مالية.

2. المعايير الغير الملموسة :

تمثل كافة أنواع السلوك في الأداء والصفات الشخصية المؤثرة على نتائج الأداء، والتي يصعب تحديدها كميا بل يتم قياسها على أساس تقديري بمؤشرات معنوية غير ملموسة، كمعدل الاستقرار في العمل، درجة الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل، درجة متانة علاقة العاملين بالمنظمة .... الخ.

ثانيا: شروط وضع معايير قياس الأداء الوظيفي:

إن عملية وضع معايير قياس الأداء لا يخرج عن كونه عملية تقدير شخصي وعلمي للأحداث والمعدلات المستقبلية، إلا أن التفاوت في درجات التخمين والتقدير بين الأفراد يضفي على المعايير صفة عدم التأكد، لذلك يعتبر من الصعوبة تطابق الأداء الفعلي مع معايير قياس الأداء المحددة مسبق، ومن أجل التوصل لوضع معايير القياس الأداء تكون مقبولة أو جيدة، يجب الاسترشاد بمجموعة من الشروط والاعتبارات أهمها: [1]

• **أن تكون محلية:** عدم الاعتماد على معايير قياس من خارج المنظمة، بل يجب أن تخرج المعايير من داخل المنظمة لتعكس الظروف الخاصة والمحيطة بها وكذلك الملابسات الخاصة بها.

[1] - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 111، 112.

• **أن تتم بالإجماع:** إن عملية إعداد وتحديد المعايير يجب أن تتم بمشاركة فعالة من طرف معظم المستويات الإدارية، والجهات المعنية من أهل الخيرة، حتى يسهل تقبلها والالتزام بها وفهمها عند تطبيقها فهما موحدا.

• **أن تكون موضوعية:** ينبغي الابتعاد عن التقدير الجزائي والتحيز بأن تكون المعايير موضوعية تقيس سمات ومواصفات وسلوك العامل وليس العامل ذاته، باعتمادها أساليب علمية في تقدير الظواهر كطريقة الاتحاد العام للواقع الفعلي من خلال السلاسل الزمنية.

• **أن تكون عملية:** بمعنى التركيز على المعايير الكمية كلما كانت تخدم الهدف، لتسهيل عملية القياس وتحديد مستوى الأداء بدرجة أكثر دقة.

• **أن تكون معبرة بدقة:** يجب أن تكون المعايير مرتكزة أساسا على الجوانب الأساسية للوظيفة، التي يقيم أداء العامل فيها، دون التعرض للأعمال الجانبية والالتزام بالأهداف والبرامج المرسومة بوضوح ودقة، أي أن تكون المعايير متصلة وتعبر بدقة عن الأهداف الحقيقية للمنظمة.

•**أن تكون واضحة:** كلما كان المعيار يتميز بلغة واضحة، يسهل إمكانية استخدامه من طرف المشرف المكلف بالتقييم، ويمكنه من إظهار درجة التمييز بين أداء العاملين وإبراز الاختلافات في مستويات الأداء المختلفة مهما كانت بسيطة، نظرا لما يتميز به المعيار من درجة الحساسية والدقة المميزة.

•**أن تكون مرنة:** بمعنى وجود مدى معين للمعيار، بحيث يكون هناك نسبة مسموحات، تراعي إمكانية تكييف المعايير بين الفترة والأخرى قصد ترشيدها وفق المواقف التي تتطلبها عملية الانحراف عن المعايير بدرجات معينة.

•**أن تكون ملائمة:** ينبغي على المعايير أن تأخذ في الاعتبار قدرات العامل والمهام الموكلة له والتي يمكن أن ينجزها وليس المهام التي لا يمكن له السيطرة عليها والتحكم فيها، ويسترشد في ذلك بالاتجاه العام لنوعية النشاط والإحصائيات التي تصدر هذا الصدد.

المطلب الثالث: طرق قياس الأداء الوظيفي.

هناك طرق متعددة لقياس أداء الوظيفي يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كالتالي:

I/الطرق التقليدية وتشمل :[1]

1. طرق التدريج البياني.

2. طريقة الترتيب.

[1] -مصطفي نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الرابعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996ص: 89.

3. طريقة المقارنة الثنائية بين الموظفين.

4. طرق التوزيع الإجباري.

5. طرق القوائم.

6. طريقة القياس بحرية التعبير.

II/-الطرق الحديثة لقياس الأداء :[1]

1. طريقة الأحداث الحرجة.

2. طريقة الاختيار الإجباري.

3. طريقة الإدارة بالأهداف.

I/الطرق التقليدية :

I-1-طريقة التدريج البياني : تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على نمط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز "[2]، أو ملأ الأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو من إيجابي إلى سلبي.[3]

معتمدا على صفات شخصية والتي تستخدم كأساس القياس مثلا: [4]

- الشعور بالمسؤولية.
- القدرة على التعاون.
- المثابرة.
- العلاقة بالمرؤوسين.
- المواظبة.
- القدرة على حل المشكلات.
- العلاقة بالرؤساء.

---

[1] -محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 437

[2] -مصطفي نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 89.
[3] -ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993 ص: 53.
[4] -محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 430.

• القدرة على القيادة.

ويعاب على هذا النوع أنه يتسم بكثير من الذاتية واللاموضوعية.

• احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالقياس الأداء في تقديره بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في نتيجة واحدة.

• شخصية القائم بالقياس وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع.

ا-2-طريقة الترتيب: وهذه الطريقة تتلخص بساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، لكن الأساس هو الأداء العام للعامل Over - all Performances ولا شك أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة، يضاف إليها صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخص، من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.

ا-3-طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين :

يتم بموجب هذه الطريقة تقييم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى.[1]

وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية

عدد المقارنات الزوجية = (ن (ن-1)) /2

حيث ن: عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم، ولما كان كير عدد المجموعات الثنائية يمثل مشكلة في حالة كبر عدد الأفراد لذا فقد اقترحت طريقتين للتغلب على هذه المشكلة.

أ. الطريقة الأولى: وهو يتم تقييم العدد الكلي للأفراد إلى مجموعات أصغر ثم تكوين المجموعة الثنائية الممكنة داخل كل مجموعة وقد يترتب على هذا التقييم إن يتفاوت عدد الأفراد في هذه المجموعة.

ب. الطريقة الثنائية: وفقا لهذه الطريقة فإنه ليس من الضروري أن تتم المقارنة بين كل فرد وكل فرد أخر في المجموعة الكبيرة إنما نختار عينة من المجموعات الثانية بحيث يتساوى الأفراد محل التقييم في عدد المجموعات التي يوجد فيها كل واحد منهم وبشرط أن يتم الاختيار بطريقة منظمة.[1]

[1]- مصطفي نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص:92

II/الطرق الحديثة لقياس أداء الموظفين :

II-1-طريقة الحوادث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر الفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد للأعمال خلال فترة التقييم ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على المستوى أداء، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

من عيوب هذه الطريقة إنها تستهلك وقتا كبيرا كما أن مفهوم "الحدث الحرج" قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا. [2]

II-2-التقييم على أساس النتائج: وتقوم هذه الطريقة على أساس، اتخاذ النتائج أو ما أصدره الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير ، وتنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة.[3]

II-3-طريقة الاختيار الإجباري : تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموعة أربع عبارات تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد. [4]

II-4-أسلوب الإدارة بالأهداف: عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ولقياس أداء الموظفين فقد أصبح من المألوف أن يشترك الموظفون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارة لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.[5]

- يشرف الرؤساء والمرؤوسين في وضع تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها.

- يمنح الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييم لها.

-إذا تبين من خلال عملية القياس بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

---

[1] - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:433-435.
[2] - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص: 132.
[3] - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 98.
[4] - كامل بربر، مرجع سابق، ص: 132.
[5] - نجيب مصطفى شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

- يشرف الرؤساء والمرؤوسين في وضع تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها.

- يمنح الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييم لها.

- إذا تبين من خلال عملية القياس بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.[1]

المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقيم الأداء الوظيفي

سنتناول في هذا المطلب كل من أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

أولا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لأي منظمة كونها تؤدي العديد من الفوائد التي سبق وقد أشرنا إليها والتي تعود على الرؤساء والمرؤوسين من عاملين ومشرفين وكذا على المنظمة، لأنها تساعد في التعرف على الجوانب التي تؤدي إلى الأهداف المرغوبة، فنتائج تقييم الأداء الوظيفي تعتبر مؤشرا لجملة من البيانات التي تعود أهميتها على العاملين والمشرفين والمنظمة وفيما يلي سنوضح أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للعامل والرؤساء المشرفين والمنظمة.

I/-أهمية التقييم بالنسبة للعامل : وتتمثل في :[2]

1-إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر الفرد العامل بأن أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول داخل المنظمة.

2-إختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد، لتعطى لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة، وتجنب المنظمة التبعات التي قد تحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.

[1] - كامل بربر، مرجع سابق، ص:134.
[2] - نور الدين شنوفي ، مرجع سابق، ص 25، 26.

3-تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور لدى العاملين ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه بأسلوبين: [1]

• **الأول:** هو تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذ تبين خصائص العاملين من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

• **الثاني:** هو تنمية العاملين وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخيرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

4- زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كوفا مؤشر على مدى سعادة العامل، بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فان ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العاملين ورؤسائهم ومنظمتهم.

II/-أهمية التقييم بالنسبة للرؤساء المشرفين : تتمثل في :[2]

1- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

2- تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيهم من العاملين، فمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير

[1] - نور الدين شنوفي ، مرجع سابق، ص 27.

[2] - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات تيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005 / 2006، ص 41.

عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيفا؟ وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل، عندما يشعرون أنتم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العاملين حتى لا تكون موضع طعن من طرف العاملين مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العاملين، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

3- تنمية الاتصال بين المشرف * الرئيس و العاملين : إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل، وتقديم المعلومات المرتدة - تغذية عكسية - التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء، وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده وطاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء و الإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العاملين أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم.

II/-أهمية التقييم بالنسبة للمنظمة :

تنص معظم قوانين العمل في معظم الدول على ضرورة اتخاذ نتائج تقييم الأداء كأساس للقرارات المرتبطة بتسيير العاملين مثل قرارات المكافآت الدورية أو التشجيعية وقرارات الترقية والنقل والفصل والتدريب...الخ، ففي دراسة استطلاعية على 426 منظمة صناعية تعمل في الصناعات بأمريكا، بهدف التعرف على مدى وجود نظم تقييم أداء العاملين بها وجد أن 67 % من هذه المنظمات لديهم نظم رسمية التقييم أداء العاملين بها، لاستخدامها كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعلاوات الدورية والترقية والنقل والفصل والتدريب ... إلخ. [1]

إن وجود نظام التقييم الأداء للعاملين في المنظمة يعد بالنسبة لها ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لها، وتتجلى هذه الأهمية كذلك بالنسبة للمنظمة في الجوانب التالية:

1- توجيه سياسات وبرامج تسيير العاملين: يمكن تقييم الأداء من اكتشاف الخلل في السياسات والبرامج الجاري بها العمل، في إدارة الموارد البشرية كبرامج التدريب والترقية أو أنظمة الأجور والحوافز كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، وبالتالي يساهم في تصميم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة كونه مصدرا ونظاما معلوماتي، يكشف عن مدى مساهمة العنصر البشري في عملية التخطيط وتنفيذ السياسات والبرامج المتعلقة بالعاملين.

[1] - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص28-29.

2- الكشف عن فجوة الأداء: تتضح أهمية تقييم الأداء في كونها تكشف عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة كونها مطابقة للأهداف الخاصة بالعاملين، لذا فإن تقييم الأداء يعكس درجة الكفاءة الإنتاجية للعاملين ومقدار التناقض أو التطابق بين الأهداف العامة للمنظمة والخاصة بالعاملين، ودرجة الانحراف للأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (فجوة الأداء).

3- وضع معدلات الأداء العمل: من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء التي تحدد المستوى المطلوب لأداء العامل وعناصر القياس المؤثرة عليه، يجب تحليل إنجاز العامل إلى العناصر التي يتكون منها وتحديد علاقة خصائص العامل كده العناصر وكيفية تأثيرها والأسلوب المناسب لقياسها مما يساعد على:

- تحديد مستوى إنجاز العمل المطلوب تحديدا كميا في حالة الإنتاج المادي وتحديدا وصفيا في حالة الخدمات، أو عن طريق إيجاد علاقات تربط بين إنجاز العامل وبين بعض الظواهر الممكن ملاحظتها وقياسها والتي تؤثر في هذا الإنجاز.

- تحديد كافة الجوانب المتعلقة بسلوك وخصائص العاملين في تفاعلها مع بيئة العمل، وفي تأثيرها على مستوى الأداء الفعلي لأداء العامل للعمل.

إن وضع معدلات الأداء تمكن المشرفين من تقييم العاملين وتقدير درجات كفاءتهم في استمارة التقييم بعدالة وموضوعية عملية التقييم ذاتها، ومن ثم قد يجنب المنظمة الكثير من الوقت الضائع بسبب الاعتراضات والتظلمات من طرف العاملين، فهي بالتالي خطوة مهمة تحدد للعامل ما يجب عمله كما تتخذ أساسا لتقيم الأداء الفعلي للعامل.

4- قياس كفاءة العنصر البشري: تزداد قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والتطور بتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها للإمكانيات المادية منها والبشرية، ويعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة في قياس كفاءة وفعالية الاستخدام للعنصر البشري في المنظمة، من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من التغذية العكسية التي تعكس مستوى استخدام العنصر البشري بالمنظمة وتوضيح جوانب القوة في أدائه والجوانب القابلة للتحسن مستقبلا.

5- تحقيق الموضوعية في إدارة الموارد البشرية: تعد عملية تقييم الأداء للعاملين كمرشد لإجراء تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل منطقي وسليم، وذلك لضمان الموضوعية والعدالة بين جميع العاملين في المنظمة لأن كل عامل ينال ما يستحق من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل تطبيقا لمبدأ أن كل العاملين في المنظمة أمام القانون الداخلي سواء، وهذا ما يكفل للمنظمة الموضوعية في تنفيذ البرامج الخاصة بتنمية شؤون العاملين.

6- الكشف عن مشاكل التسيير: تلعب عملية تقييم الأداء دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل والعيوب الإدارية والتنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات الإدارية، التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ولا يكون للعاملين دخل فيها.

فقد تعود أسباب انخفاض كفاءة وفعالية أداء العاملين إلى قصور أو نقص في أسلوب إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، فمثلا إذا كان غالبية العاملين بالمنظمة بالنسبة لعنصر قياس – التعاون -دون المتوسط فهذه النتيجة تعكس مشكلة يمكن بعد التحليل الدراسة، تظهر بأن سينا يعود إلى عدم أخذ إدارة المنظمة بمعايير أداء مناسبة لتحديد مستوى الإنجاز الفعلي.

كما يمكن تكون أسباب انخفاض كفاءة وفعالية أداء العمل نتيجة عيوب تنظيمية تعيق عملية الاستفادة من طاقات العاملين وإمكانياتهم الإبداعية، مثل عدم تحديد الاختصاصات بوضوح ودقة لكل عامل عند كل منصب عمل يشغله، عدم توزيع الأعباء والمسؤوليات توزيعا مناسبا بين العاملين، مما ينعكس على مستوى أداء العاملين.

إن كشف مثل هذه العيوب والنقائص الإدارية منها والتنظيمية تتيح الفرصة للمنظمة أن توجه جهودها إلى إصلاح وتطوير تلك النواحي، مما ينعكس على أداء العاملين كما يمكن من خلال نتائج التقييم معرفة أسباب هذه المشاكل هل تعود للعاملين أنفسهم أو إلى عوامل أخرى داخل المنظمة أو خارجها.

7- رقابة وتوجيه الرؤساء / المشرفين: تعطى عملية تقييم الأداء للإدارة العليا في المنظمة دليلا موضوعيا عن عمل الرؤساء المشرفين، على إدارة العاملين وتقييمهم وهذا ما يسمح بدوره من تقييم جهودهم وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال دراسة وتحليل التقارير الدورية التي يرفعوها عن أداء مرؤوسيهم / العاملين وهذا يعطي مؤشرا على مدى كفاءة الرؤساء / المشرفين بالمنظمة والعمل على تنميتها.

8- ملائمة أداء العامل المحيط العمل: تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين مستوى أداء العامل استجابة لمتطلبات إنتاجية العمل التي تستدعي توافر سلوكيات معينة في العاملين خاصة منهم الذين يؤدون الخدمات العامة و باتصال مباشر بالجمهور، الذين يطلب منهم سلوك في الأداء أثناء معاملتهم الجمهور يحقق السرعة في أداء الخدمة و اللياقة في المعاملة، لتدعيم أواصر التعاون بين العامل و الجمهور، لكي يعكس ذلك علاقة المنظمة بالجمهور، وتعمل عملية التقييم على تطوير العلاقة مع محيطها من خلال العمل على كسب العامل صفات جيدة مثل الجدارة و الكفاءة و الفعالية في الأداء و المرونة عند التعامل مع ملتقي الخدمة بتحديد الاحتياجات التدريبية و الكشف عن العاملين الذين يحتاجون قدر أكثر من الإشراف و التوجيه والتدريب، لكي يؤدي العامل عمله في نطاق السياسات و البرامج المنتهجة بهدف

تحسين كفاءته و فعاليته في عمله و بالتالي كسب رضا و تأييد متلقي نتائج أدائه، ويلخص الشكل التالي أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن الأنظمة تقييم الأداء دورا بالغ الأهمية، فهي تساعد من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل والاستفادة من الأخطاء والتقليل منها أو تجنبها بالأحرى، وخلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوس، فإذا أخطأ العامل، على المشرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما يجعله راضيا بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل فلا شك أن أهم ما يشغل ذهن العامل هو رأي مرؤوسه فيه، إذن تقييم الأداء هو الأساس للرضا الوظيفي فالفرد حينما يشعر أن أداءه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع رضاؤه الوظيفي مما يحفزه على تحسين مستوى أداءه.

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويستهدف تقييم الأداء الوظيفي تحقيق ثلاثة غايات تقع على مستوى المنظمة والمديرين والفرد العامل، والتي يمكن توضيحها فيمايلي:

I/-الأهداف على مستوى المنظمة : وتتمثل هذه الأهداف في : [1]

1- إيجاد المناخ الملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين بتجاه المنظمة.

2- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

4- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

5- إعداد سياسة جيدة للرقابة، ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، يستلزم الأمر الاحتفاظ بيانات منظمة عن أدائهم، ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.[2]

[1] -خالد عبد الرحيم الهيثى، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص من 200، 201.
[2] -صالح العيد محرز، مرجع سابق، ص 49.

ويمكن القول بأن تقييم الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه في المنظمات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية، حيث تعتبر وظيفة تقيم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعته ومتابعة باقي الوظائف، حيث يمكن أن تستخدم معلوماتها الأغراض إدارية.

II/-الأهداف على مستوى المديرين : وتتمثل هذه الأهداف في :[1]

1. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

2. دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكن التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3-وكذلك من بين أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المديرين مايلي:[2]

- تنمية قدراتهم في مجالات: الإشراف، التوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- كما تساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بكم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من جانب، وتنمية قدرات الأفراد من جانب آخر.

- تفهم المدير القدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.

- تنمية كفاءة الرؤساء حيث طبيعة التقييم تقتضي من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم ومعرفة سلوكياتهم أثناء العمل، وتحليلها حتى يتمكنوا من التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة لمنظماتهم وتحسين تنافسيتها ورفع مردوديتها، وتوسيع حصتها السوقية.

- بالإضافة إلى ذلك فإن معلومات التقييم تستعمل في العقاب، إذ أن الموظف الذي يتعرض لعقوبة ما يثبت ذلك في ملفه، ويأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن مستقبله الوظيفي.

III/-الأهداف على مستوى الفرد العامل : وتتمثل هذه الأهداف في : [3]

1- تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية ووضع خطط لرفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم.

---

[1] - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:209.

[2] - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 295.

[3] - صالح العيد محرز، مرجع سابق، ص51.

2- تحديد مواطن الضعف عند العامل، من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية تكشف عن مدى قدرته على التأقلم في بيئة عمله.

3- تعمل على تنمية الإحساس بروح المسؤولية، من خلال توليد القناعة الكاملة لدى العاملين بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

4- تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، أضف إلى ذلك فإن هذه العملية تمدد بتغذية عكسية عن ادائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

5- د فع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم وشعورهم بالعدالة، وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

إن مختلف الجهود التي قام بها الباحثون والمفكرون في مجال دراسة ضغوط العمل أو صلتهم إلى أراء مختلفة حول تحديد طبيعة ونمط العلاقة وذلك أن لضغوط عدة صور للعلاقة التي تجمعها مع الأداء.

وفي هذا المبحث ستعرض أهم الدراسات التي أجمعت على وجود علاقة بين الضغط والأداء أو عدم وجود أي علاقة بين هذين المتغيرين.

المطلب الأول: العلاقة بين الأداء والضغوط على مستوى علم النفس.

أشار الباحث محمد إسماعيل إلى وجود أربع علاقات بين الأداء والضغط ومنها نجد: [1]

أولا: لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء

يشتق فرض عدم وجود علاقة بين ضغوطات العمل والأداء من نظرية العقد أو الاتصال النفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، حيث ترتكز هذه النظرية على أن هناك عقودا أو اتصالات نفسية تنشأ بين الفرد ومنظمته، وتفترض هذه العقود أن الفرد شخص رشيد وعقلاني يقدم مساهماته للمنظمة في مقابل عوائد يحصل عليها، وتفترض صفة الرشد (العقلانية) على الفرد بتجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء، وبأنه سيسيطر على العقبات الموجودة بالعمل ويحد من أثرها وعليه فإن الأداء لن يتأثر بضغوطات العمل.

ولقد لقيت هذه الفرضية تأييدا بسيطا من البحوث، فتشير إحدى الدراسات إلى أن بعض العاملين وخصوصا العمال الصناعيين يرون وظائفهم على اعتبار أنها وسيلة لشيء آخر أهم خارج العمل، وأن العمل هامش وليس لب أو جوهر اهتمامهم في الحياة، وعليه فإن أي صعوبات أو ضغوطات في العمل ستكون ذات تأثير منعدم أو محدود، وذلك قياسا بالعناصر الموجودة خارج نطاق وظائفهم.

ثانيا: توجد علاقة إيجابية بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي

وتقوم هذه العلاقة على أن ضغوطات العمل Job Stress تعادل التحدي Challenge والحماس في العمل، حيث تعتبر الضغوطات والمشاكل والصعوبات والتحديات بمثابة ظروف (محفزات) مناسبة لظهور السلوك الإبداعي والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل، فالمستوى المنخفض من ضغوطات العمل لن يثير أي تحدي لدى الفرد وبالتالي يكون أدائه متوسطا، أما المستوى المرتفع من ضغوطات

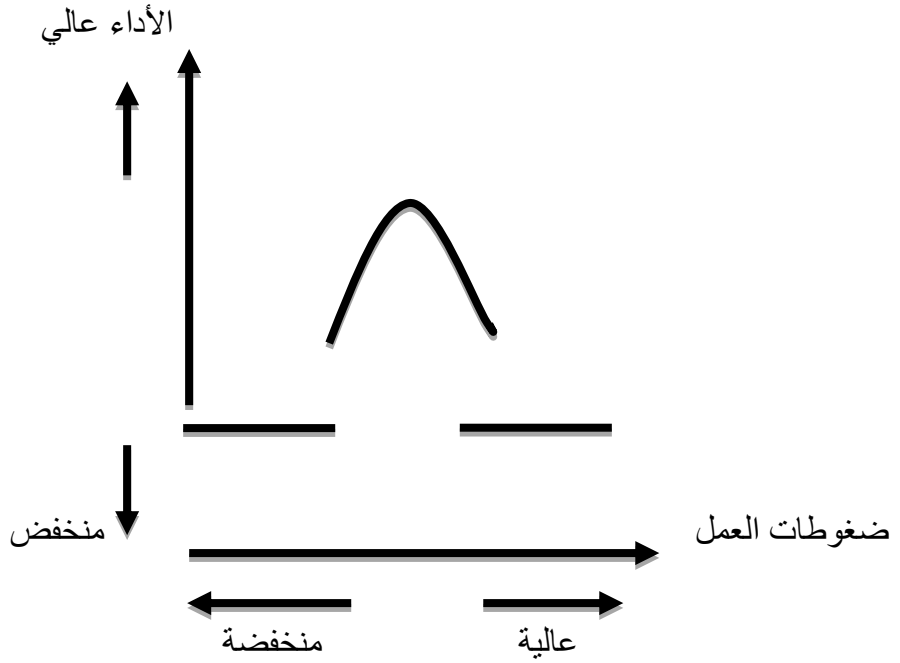
[1] - بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 71 -72

العمل سيثير مستوى عاليا من التحدي وبالتالي يرتفع ويتحسن أداؤه في العمل، ولقد لقيت هذه العلاقة تأييدا محدودا من جانب الباحثين في الدراسات التطبيقية.

ثالثا: توجد علاقة شرطية بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي:

لقد ظهرت هذه العلاقة منذ زمن بعيد في نموذج " يركس ودودسون «Yerk -Dadson، والذي يقوم على أن العلاقة بين ضغوطات العمل والأداء تأخذ شكل (حرفU) مقلوب وهذه العلاقة يتفق عليها كثير من الباحثين في مجال ضغوطات العمل، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (2-2) علاقة ضغوطات العمل بالأداء الوظيفي



-المصدر :بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 73.

ويتضح من خلال هذا الشكل أنه عندما يتعرض الفرد المستوى منخفض من ضغوطات العمل فإن الفرد لا ينشط ولا يثار لأنه لا ينتبه لأي من هذه الضغوطات بالمرة، وبالتالي لا يبدي أي تحسن في الأداء، أما إذا تعرض لمستوى مرتفع من ضغوطات العمل فإنه يضيع معظم وقته في التكيف مع هذه الضغوطات الأمر الذي ينعكس على أدائه، أما عندما تكون الضغوطات عند مستوى معتدل فإن ذلك يشكل تحديا للفرد يحفزه ويستثير نشاطه للعمل وبالتالي يرتفع مستوى أدائه لأنه يمثل نوعا من الإثارة داخل العمل، يؤدي إلى الشعور بالتحدي والمتعة والتجديد والتغيير، وبالتالي يجب على المنظمة ألا تقضي على الضغوطات بشكل كلي، ولكن يجب أن توفر للأفراد أن يعملوا ويعيشوا في هذا المستوى الأمثل من ضغوطات العمل، ومن ثم أي محاولة من جانبهم للبعد عن هذا المستوى (فوق أو تحت)

سوف يعرضهم للآثار السلبية عن كبر أو صغر حجم ضغوطات العمل والتي سوف ينتج عن كليهما انخفاض في الأداء.

وهناك من يرى، في هذا المجال أن علاقة ضغوطات العمل بالأداء هي علاقة متذبذبة يحكمها شدة وقوة ونوعية الضغوطات وطبيعة استجابة الأفراد وتأثرها بها، فإذا كان مستوى الضغوطات يتراوح ما بين العالي والمنخفض فإن تأثيره على الأداء سوف يكون بشكل عادي ومتوسط حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبه، وإن كان من الطبيعي أن يتأثر أداء الفرد بالضغوط فإذا كان مستوى الأداء منخفضة يعني هذا وجود

حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والمؤهل والمهارات، وبالعكس فإذا كان مستوى الضغط منخفضة فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي.

وفي الأخير يمكن القول بأن علاقة ضغوطات العمل بالأداء الوظيفي ما زالت غير مستقرة، ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق نتائجها، ولتفسير هذا الخلاف يمكن القول إن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من مستوى الضغوطات ونوعها ، ويحكم علاقتها بالأداء انخفاض عبئ العمل أو زيادته، حيث يلاحظ أن مستوى الضغوطات المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء، لأنه لا يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأدية المهام والواجبات، والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوطات العمل ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها، ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوطات التي يواجهها الفرد عالية جدا فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد - أو عدم الرضا - أو ترك العمل - أو الغياب غير المبرر، ويظهر كذلك بعض السلوك العدواني مثل التخريب والاعتداء وما شابه ذلك.

رابعا: توجد علاقة سلبية بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي

تقوم هذه العلاقة على أن ضغوطات العمل بمثابة معوقات وعقبات تعيق الأفراد عن أداء عملهم بشكل مناسب وضغوطات العمل شيء مكروه من جانب الأفراد، حيث يترتب عليها مواقف ضارة بصحة الأفراد في بيئة العمل، فالفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة يستنفذ وقته وجهده في محاولة للتكيف معها والسيطرة على هذه الضغوطات، كما يترتب عليها قيام الفرد باتباع أنماط سلوكية غير مرغوب فيها مثل: تعطيل الإنتاج أو التخريب أو الانسحاب وقد لقيت هذه الفرضية تأييدا كبيرا من جانب الباحثين في الدراسات التي يقومون بها.

المطلب الثاني: العلاقة بين ضغط العمل والأداء الوظيفي على مستوى التنظيم.

أشار محمد زاهد ديري إلى أن السبب الرئيسي الذي يجمع ما بين الضغط والأداء هو تعرض الفرد باستمرار للضغط والتوتر إلى جانب بعض الأسباب الأخرى الراجعة إلى الشخصيات الموجودة في المنظمة كدليل آخر على وجود علاقة تجمع بين الأداء والضغط، بالضغط يؤدي إلى الإحساس بأن المجهودات غير مجدية وغير فعالة مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الفعلي الذي يؤدي بدوره إلى قلة وجود فرص الترقية وعدم مرونة اللوائح والإجراءات مما يجعل الموظف يشعر أنه يعمل في ظل نظام غير عادل، وبالتالي ينخفض معدل أدائه نظرا لوجود علاقة سلبية وسيئة بين الرئيس والمرؤوسين وهي إهمال الرؤساء لموظفيهم في المنظمة.[1]

المطلب الثالث: نماذج وطرق علاج ضغوط العمل.

على ضوء استعراض طرق علاج ضغوط العمل في الفصل الأول فإن السؤال الذي يبقى مطروح، هل المطلوب القضاء كلية على هذه الضغوط أم محاولة القضاء على الضغوط التي ليست في صالح المنظمة وتؤكد العديد من الدراسات ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط الأن ذلك يحفز الفرد ويبعث فيه نوع من التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين عملا على مواجهة ضغوط العمل وكذلك معالجتها على مستوى المنظمة.

أولا: نموذج "Yerks Dadson».

بموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء، ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فإنه سيبذل جهدا كبيرا للتكييف، مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزءا من جهد الفرد الصرف في عملية التكيف، والموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.[2]

[1] -زاهد محمد نبري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص: 145، 146.

[2] - عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص: 27

ثانيا: نموذج "Moreline".

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادلة للتحدي "Challenge" يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى أدائه، ويفترض هذا النموذج أنه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير ببعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة الإثارة والتحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه، أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يشغل من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل بأن علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي مازالت غير ثابتة، ويمكن القول أن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من مستوى الضغوطات ونوعها، ويحدد علاقتها بالأداء انخفاض عبء العمل أو زيادته حيث يلاحظ أن مستوى الضغوطات المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نوع محدد من الأداء لأنه يستمر بالتوتر أو الإجهاد عند القيام بالمهام والواجبات، كما أن هنالك موظفين عند تعرضهم للضغط في العمل فيكون لهم بمثابة الجو المريح والميدان الذي سيبدعون فيه من خلال التفاني والإبداع في عملهم ومواجهة هذه الضغوط بكل أريحية وتبقى هذه الضغوط داخل المنظمة تختلف في طريقة تقبلها من طرف الأشخاص مختلفة .ووجود نماذج تعالج وتقضي على هذه الضغوط وتمنع من حدوث أي خلل في أداء الموظفين داخل المنظمة واعتبار الضغوط إذا كانت إيجابية محفز لزيادة الأداء في المنظمة أما إذا كانت لها تأثيرات سلبية فيجب على المؤسسة أن تعمل على القضاء عليها.

الفصل الثالث:
الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام حول بلدية القلب الكبير وهيكلها التنظيمي

حيث تقع بلدية القلب الكبير في ولاية المدية وتعتبر واحدة من البلديات 64 للولاية، على بعد 88 كلم عن ولاية الجزائر العاصمة، وتمتد ولاية المدية على مساحة 9700كلم2، تضم 19 دائرة، 64 بلدية، يحدها شمالا ولاية البليدة، جنوبا ولاية الجلفة، غربا ولايتي عين الدفلى وتيسمسيلت، وشرقا ولايتي المسيلة والبويرة. لذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث الى التعريف ببلدية القلب الكبير مع التعرف على بلدية القلب الكبير وهيكلها التنظيمي.

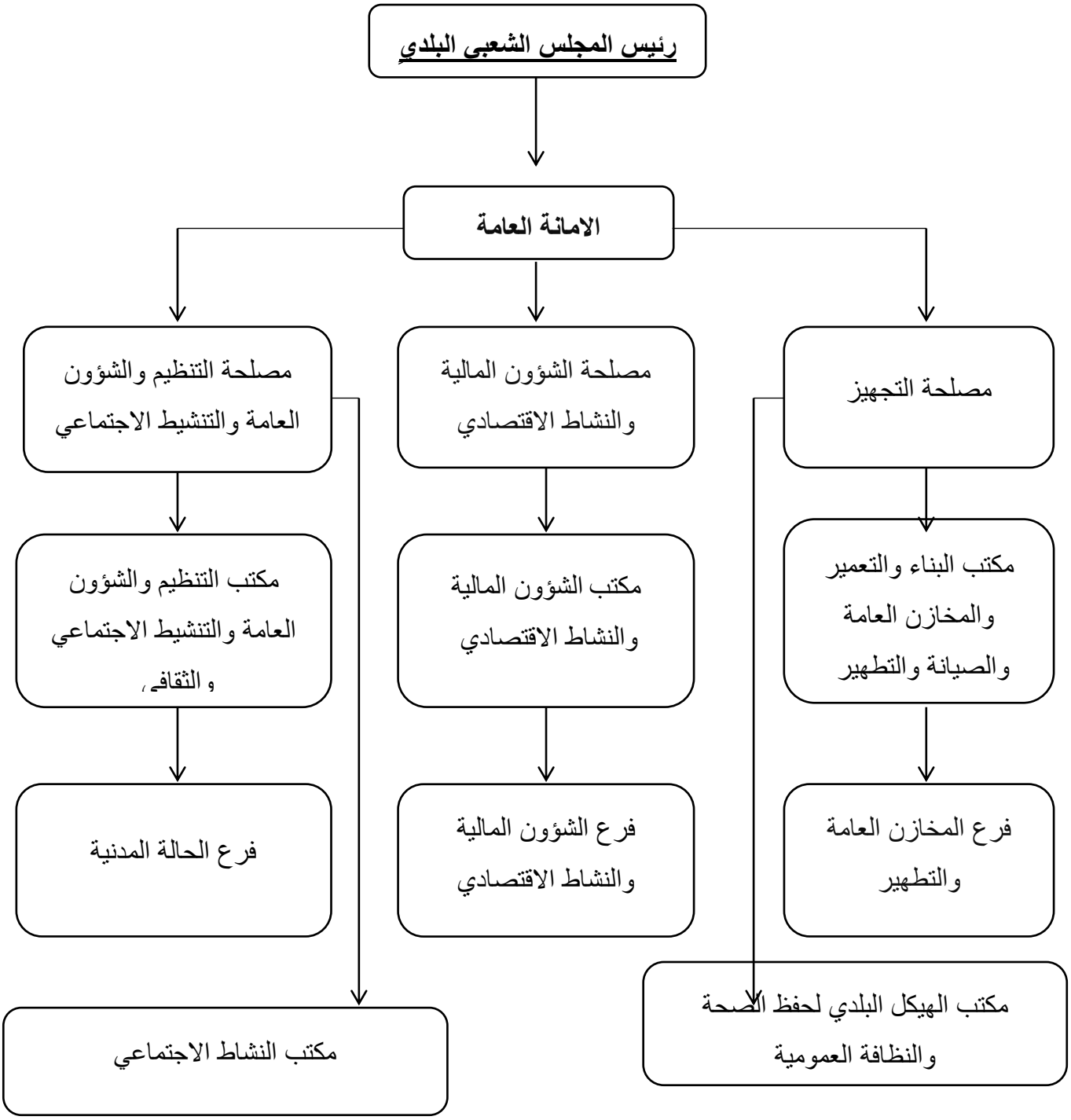
المطلب الأول: التعريف ببلدية القلب الكبير

انبثقت بلدية القلب الكبير عن التقسيم الاداري لسنة 1984، بناء على القانون رقم 84/09 المؤرخ في04.02.1984 عن بلدية العزيزية وكانت تعرف سابقا باسم معارك المالح نسبة إلى الأهمية التاريخية للمنطقة خلال الثورة التحريرية الوطنية. تقع عن بعد 82 كلم عن مقر الولاية من الجهة الشرقية وتتربع على مساحة 126 كلم2، أكثرها ذات طابع فلاحي، بكثافة سكانية تقدر ب 15800 نسمة حسب اخر الاحصائيات، يحدها من الشرق بلديتي السدراية والعزيزية ومن الغرب بلدية بني سليمان، ومن الشمال بلديتي مزغنة والميهوب، ومن الجنوب بلدية بئر بن عابد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

تعتمد بلدية القلب الكبير على تنظيم هيكلي يتماشى مع سكان البلدية الذي تجاوز 32000، ويتكون هيكلها التنظيمي مما يلي:

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير



المصدر: أرشيف بلدية القلب الكبير

***رئيس المجلس الشعبي البلدي** والذي يعتبر السلطة التنفيذية للبلدية والذي تندرج تحته الأمانة العامة والتي تندرج تحتها 03 مصالح كالتالي:

-الأمانة العامة:

يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي مايلي:

- جميع مسائل الادارة العامة.

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- القيام بتنفيذ المداولات.

- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة، أما على سبيل الاخبار واما من أجل ممارسة السلطة الموافقة الزمنية.

01/مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الاجتماعي والثقافي:

- تولى رئيس المصلحة وتحت سلطة الامين العام تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم، المنازعات والتنظيم، الحماية المدنية، الشرطة البلدية، الخدمة الوطنية، سمول المجاهدين، الانتخابات، احصاء السكان، الثقافة والرياضة، الطفولة السن الثالث) والتربية والتعليم والتكوين، الشغل والعمل، الاعلام والتوجيه وتضم ما يلي:

***مكتب التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الاجتماعي والثقافي:**

يتولى رئيس المكتب وتحت سلطة الأمين العام وسلطة رئيس المصلحة ما يلي:

- تنشيط الأعوان الذين يشرف عنهم، والتنسيق بينهم.

- تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصه والمتمثلة فيما يلي: المنازعات والتنظيم، الحماية المدنية، الشرطة البلدية، الخدمة الوطنية، سجل المجاهدين، الانتخابات، احصاء السكان.

-فرع الحالة المدنية:

-يتولى رئيس الفرع الحالة المدنية وتحت سلطة الأمين العام ورئيس المصلحة بتنشيط الأعوان الذين يشرف عليهم.

-تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصه المتمثلة فيما يلي سجل الوفيات، سجل المواليد، سجل عقود الزواج، اعداد الدفاتر العائلية، مسك ملف واعداد بطاقات التعريف الوطنية، تسجيل البريد الصادر والوارد من والى المصلحة، مسك احصائيات المواليد والوفيات والزواج.

***مكتب النشاط الاجتماعي:**

- تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصه والمتمثلة فيما يلي:الثقافة والرياضة، الطفولة (السن الثالث)، التربية والتعليم والتكوين، الشغل والعمل، الاعلام والتوجيه، الدمج المهني للشباب، تشغيل الشباب.

02/مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي:

يتولى رئيس المصلحة وتحت سلطة الأمين العام الهياكل الموضوعة تحت سلطته ما يلي:

- المالية والمحاسبة، الميزانيات والحسابات، النقابات والتعاضديات، الصفقات والمزادات، تسيير أملاك البلدية، العقارات المنقولة وغير المنقولة، المخطط البلدي للتنمية، النشاط الاقتصادي، مراقبة الوحدات الاقتصادية للبلدية.

*مكتب الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي**:**

يتولى رئيس المصلحة وتحت سلطة الأمين العام الهياكل الموضوعة تحت سلطته ما يلي:

- المالية والمحاسبة، الميزانيات والحسابات، النقابات والتعاضديات، الصفقات والمزادات، تسيير أملاك البلدية، العقارات المنقولة وغير المنقولة، المخطط البلدي للتنمية، النشاط الاقتصادي، مراقبة الوحدات الاقتصادية للبلدية، الصندوق المشترك للجماعات المحلية، التجهيز والاستثمار الممول ذاتيا، الأمور ذات الطابع الصناعي الفلاحي التجاري، المصالح العمومية للبلدية (الأسواق، القاعات، المذابح، المحلات).

-الوصاية والمراقبة للوحدات الاقتصادية والحرفية.

-فرع الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي:

يتولى رئيس الفرع وتحت سلطة رئيس المصلحة ما يلي:

تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصه والمتمثلة فيما يلي:

-تحفيز وتنفيذ الميزانيات والحسابات.

-جرد الحوالات.

مجرد النفقات.

- جرد الايرادات.

- مشاريع الاستثمار والتجهيز.

03/مصلحة التجهيز:

يتولى رئيس المصلحة وتحت سلطة الأمين العام الهياكل الموضوعة تحت سلطته ما يلي:

- المخطط العمراني (رئيس مؤقت، تهيئة).

-رخص البناء، رخص التجزئة، رخص التهيئة، الاحتياطات العقارية.

-الطرقات.

- التنظيمات.

-حماية المحيط

- المياه والكهرباء والغاز، الانارة العمومية، الكهرباء الريفية.

- الدراسات التقنية.

- البرمجة

- الانجازات.

- المساحات والأماكن العمومية.

***مكتب البناء والتعمير والمخازن العامة والميزانية والتطهير:**

يتولى رئيس المكتب وتحت سلطة الأمين العام ورئيس المصلحة بما يلى:

-تنشيط الأعوان الذين يشرف عليهم والتنسيق بينهم.

-تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصه المتمثلة فيما يلي: (المخطط العمراني، الاحتياطات العقارية، رخص البناء، رخص التجزئة، ترخيصات عامة. الأمور المتعلقة بالطرقات.

- الأمور المتعلقة بالمياه والكهرباء والغاز.

-فرع المخازن العامة والتطهير:

يتولى رئيس الفرع وتحت سلطة الأمين العام ورئيس المصلحة بما يلي:

تنشيط الأعوان الذين يشرف عليهم والتنسيق بينهم. تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصه المتمثلة فيما يلي:

- نطاق المحيط.

- متابعة المحلات التجارية والمؤسسات العامة.

- تسيير وصيانة عتاد البلدية.

- جرد وتسجيل المخزونات.

- الترميمات الكبرى لبنايات البلدية.

- توجيه المؤسسات المدرسية والمساجد.

- أشغال اقتناء أدوات خفيفة.

*** مكتب الهيكل البلدي لحفظ الصحة والنظافة العمومية**:

يتولى رئيس المكتب وتحت سلطة الأمين العام ورئيس المصلحة بما يلى:

- تنشيط الأعوان الذين يشرف عليهم والتنسيق بينهم.

- تطبيق القرارات التي تدخل في نطاق اختصاصه المتمثلة فيما يلي:

- معالجة المياه الصالحة للشرب.

- نقل الفضلات الجامدة.

- نظافة ومعالجة قنوات صرف المياه القذرة.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

بهدف الاطلاع على تأثير ضغوط العمل على أداء الموظفين في مؤسسة (بلدية القلب الكبير)، قمنا بدراسة عينة من الموظفين معتمدين على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وعلى مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجتها ومن ثم القيام بتحليلها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

أولا: منهج الدراسة

بناءً على الطبيعة والأهداف التي تسعى الدراسة الحالية، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة **"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في المؤسسة"** لجأ الطالبين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياس المتغير المستقل: ضغوط العمل، والمتغير التابع: أداء الموظفين.
2. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الطالبين إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدارسة من كافة الموظفين العاملين في (بلدية القلب الكبير) بولاية المدية. ونظرا لكبر مجتمع الدراسة، وصعوبة الحصول على البيانات بسبب وباء كورونا، فقد تم أخذ عينة غير احتمالية (قصدية) بحجم (37) موظف، وعلى هذا تم توزيع (37) استمارة على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، واسترجع منها (33) استمارة، وعند عملية ادخال البيانات تبين أن هنالك 3 استبانات غير

صالحة للتحليل، ليستقر حجم العينة صالح لتحليل عند (30 موظف) وبنسبة استجابة قدرت ب (81%) وهي نسبة عالية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1): وصف عملية توزيع البيانات

الوصف	العدد *(n)*	النسبة *(%)*
الإستبانات الموزعة	37	%100
الاستبانات المسترجعة	33	%89
الاستبانات الصالحة للتحليل	30	%81

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

أولا: أداة جمع البيانات:

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة،...الخ. وقد مرَّ تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

1- بناء الإستبانة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة **"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في المؤسسة "**، واتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة العبارات؛
- تحديد المتغيرات الرئيسية التي شملها الاستبيان؛
- تحديد العبارات التي تقع تحت كل مجال؛
- عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات؛
- تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد تكونت من ثلاثة محاور أساسية؛

- تم عرض الاستبيان للتحكيم من قبل أساتذة من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة وكذا في المجال الإحصائي في كلية علوم تجارية والاقتصادية والتسيير بجامعة المدية، والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة تحكيم؛
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان من حيث الحذف، الإضافة والتعديل، ليستقر الاستبيان على (30) عبارة، انظر الملحق (3).

2- الشكل النهائي للاستبيان

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من قبل أعضاء لجنة التحكيم، قمنا بالالتزام بها في تعديل الإستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول:** يحتوي على (04) متغيرات تمثل البيانات الشخصية الوظيفية للمستجيب، وتشمل كلاً من (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف).
- **الجزء الثاني:** يتمثل في المتغير المستقل: ضغوط العمل ويعتبر بمثابة متغير تفسيري متعدد الأبعاد يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وقد تم قياسه بواسطة (03) أبعاد هي:

البعد الاول: يتمثل في **أثر ضغوط على الموظف**، وتم قياسه بواسطة (06) عبارات.
البعد الثاني: يتمثل في **عبئ العمل**، وتم قياسه بواسطة (05) عبارات.
البعد الثالث: يتمثل في **غموض الدور**، وتم قياسه بواسطة (06) عبارات.
البعد الرابع: يتمثل في **صراع الدور**، وتم قياسه بواسطة (04) عبارات.

- **الجزء الثالث:** يتمثل في المتغير التابع: أداء الموظفين ويعتبر بمثابة نتيجة أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل، وقد تم قياسه بواسطة (09) عبارات:

كما تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل

عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين.

3- توزيع الإستبيان

بعد الضبط النهائي للاستبيان أداة الدراسة قمنا بتطبيقه ميدانيا على عينة الدراسة بعد أخذ الموافقة من المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا أولا بشرح الهدف من الإستبيان لموظفي عينة الدراسة، كما بينا لهم أن إجاباتهم ستحاط بالسرية، وبعد النقاش والاستفسار تحصلنا على الموافقة النهائية لتوزيع الاستبيان، وتجدر الإشارة أننا تعمدنا عملية التوزيع والإستلام المباشر من الموظفين المستجيبين حتى نتفادى مشكلة فقدان الاستبيانات.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام الحزمة الاجتماعية للعلوم الإحصائية والمعروفة اختصار بـspss للتحليل الإحصائي والإجابة على الأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وعلى هذا استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة وفرضيتها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛

- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين؛
- تحليل التباين الثنائي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هنالك دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع تبعاً للبيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي واحد من أهم الفرضيات الأساسية التي لابد من أن يتحقق لإجراء بعض الإختبارات الإحصائية مثل: تحليل الإنحدار وتحليل التباين وغيرها من الاختبارات الإحصائية، ومن هذا المنطلق قمنا باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-3): اختبار كلمجروف-سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير		قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
ضغوط العمل	أثر ضغوط العمل على الموظف	0.144	30	0.114
	عبئ الدور	0.168	30	0.079
	غموض الدور	0.100	30	0.200
	صراع الدور	0.129	30	0.200
الدرجة الكلية لمتغير ضغوط العمل		0.123	30	0.200

الأداء الوظيفي	0.135	30	0.187

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-3) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (ضغوط العمل) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمدنا على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1-الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية. ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة المنتمين إلى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة المدية(انظر الملحق رقم 3) بقصد الإسفادة من خبرتهم العلمية والعملية، والاستفادة من آرائهم في ما يتعلق بتعديل أداة الدراسة، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمتغير الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفى ضوء أراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

2-صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير ضغوط العاملين**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-4)

الجدول رقم: (3-4) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير ضغوط العاملين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد ضغوط العاملين	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
أثر ضغوط العمل على الموظف	X1	- اشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي	0.406**	0.008
	X2	- أصاب بالصداع بدون عذر مقبول	0.725***	<0.001
	X3	- اتغيب عن العمل بدون عذر مقبول	0.694***	<0.001
	X4	- اشعر بفقدان الشهية بدون سبب	0.709***	<0.001
	X5	- اشعر بضغط عمل كبير اثناء ممارسة مهامي	0.568***	<0.001
	X6	- اشعر بانخفاض في الحيوية	0.711***	<0.001
عبئ الدور	X7	- اعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	0.725***	<0.001
	X8	- العمل الموكل الي فوق طاقتي	0.803***	<0.001
	X9	- مساحات المكاتب غير ملائمة	0.776***	<0.001
	X10	- أعمل في بيئة عمل بظروف جيدة	0.755***	<0.001
	X11	- يوجد ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية	0.707***	<0.001
غموض الدور	X12	-عدم وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة اليك	0.693***	<0.001
	X13	- المعلومات المقدمة من طرف المشرف غير واضحة	0.684***	<0.001

	X14	- نقص المهارات والكفاءات داخل المؤسسة	0.748***	<0.001
	X15	- اواجه بعض المشاكل في مجال عملي	0.398*	0.011
	X16	- التدريب القبلي للوظيفة غير كافي لفهم مهامي	0.795***	<0.001
	X17	- اواجه صعوبة في التواصل مع زملاء العمل	0.518***	<0.001
صراع الدور	X18	- تدخل الاخرين في مجال عملي لا يتيح لي العمل براحتي	0.663***	<0.001
	X19	- يطلب مني تنفيذ اعمال متعددة من عدة رؤساء	0.528***	<0.001
	X20	- الاعمال المكلف بها بعيدة عن مؤهلاتي	0.703***	<0.001
	X21	- التعامل مع أكثر من مجموعة عمل	0.684***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية:		**:P<0.01	***:P<0.001	*:P<0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-4) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.398, P =0.011) للعبارة (X15) التي تعكس بعد **غموض الدور** إلى (SP = 0.803, P <0.001) للعبارة (X8) التي تعكس بعد **عبئ الدور** مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير **(ضغوط العمل)**، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير الأداء الوظيفي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-5)

الجدول رقم: (3-5) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة

		SP	P
Y1	- أتطلع الى مسؤوليات جديدة إضافية الى المهام الحالية	0.735***	<0.001
Y2	- يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة الي	0.612***	<0.001
Y3	- أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	0.596***	<0.001
Y4	- سبق وأن تقدمت بأفكار ومقترحات	0.623***	<0.001
Y5	- احرص باستمرار على استغلال وقت العمل	0.749***	<0.001
Y6	- يتم تكليفي بمهام إضافية	0.694***	<0.001
Y7	- الراتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به	0.728***	<0.001
Y8	- توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة	0.762***	<0.001
Y9	- اسعى الى إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل	0.629***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3-5) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.596, P <0.001$) للعبارة (Y3) إلى ($SP = 0.762, P$ <0.001) للعبارة (Y8) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (الأداء الوظيفي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3-الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (3-6) معاملات الإرتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير	1	2	3	4	5	6	7
1-أثر ضغوط العمل على الموظف	1	-	-	-	-	-	-
2-عبئ العمل	0.547***	1	-	-	-	-	-
3-غموض الدور	0.618***	0.704***	1	-	-	-	-
4-صراع الدور	0.649***	0.503***	0.471**	1	-	-	-
5-ضغوط العمل	0.746***	0.705***	0.696***	0.511***	1	-	-
6-الأداء الوظيفي	0.677*** -	0.541*** -	0.638*** -	0.482** -	0.759*** -	1	-
7-الدرجة الكلية للإستبيان	0.650***	0.706***	0.672***	0.631***	0.674***	0.790***	1

مستوى الدلالة الإحصائية: $P<0.001$:*** $P<0.05$:**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3-6) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (ضغوط العمل وأبعاده) مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ثم مع الدرجة الكلية للإستبيان (جميع عبارات الإستبيان)، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.790; SP=-0.759] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. ومن هذا المنطلق تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة بالإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-7) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير		معامل ألفا كرونباخ α
أبعاد ضغوط العمل	أثر ضغوط العمل على الموظف	0.781
	عبئ العمل	0.743
	غموض الدور	0.790
	صراع الدور	0.765
ضغوط العمل		0.829
الأداء الوظيفي		0.784
الدرجة الكلية للإستبيان		0.852

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3-7) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.743;α= 0.829) لمتغيرات الدراسة وأبعادها، كما بلغت (α= 0.852) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت العتبة المتفق عليها إحصائيا (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث تم أولا إجراء تحليل وصفي للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسبة المئوية، بعد هذا تم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وأخيرا تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الإنحدار وتحليل التباين.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على ما يلي: (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف)، وعلى هذا قامنا بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

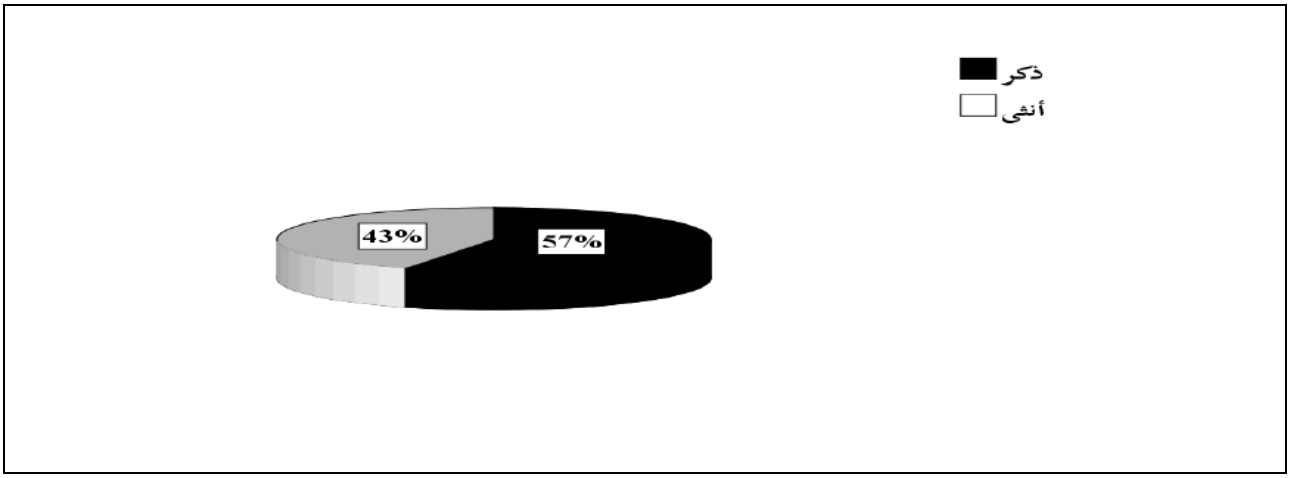
الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	17	57
	أنثى	13	43
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-8): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (57%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (43%)، وهذا يدل على أن غالبية موظفي عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة هم من فئة الذكور والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

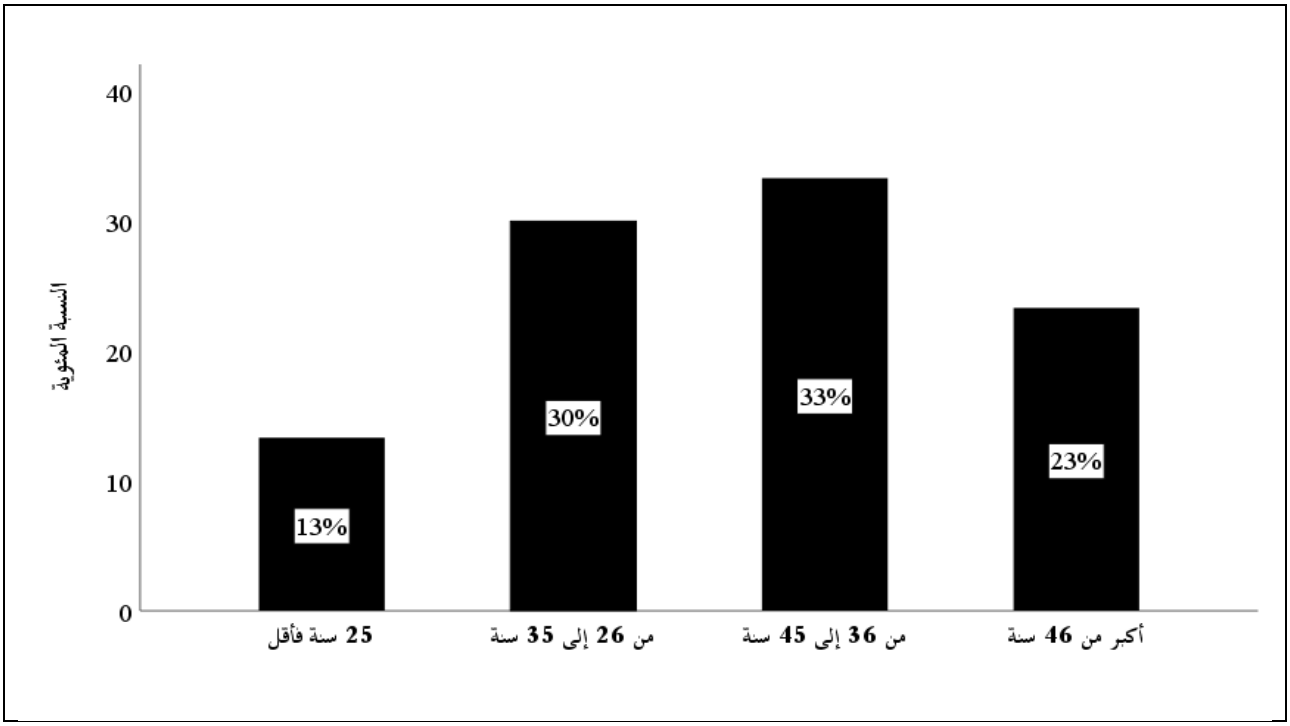
المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
العمر	25 سنة فأقل	04	13
	من 26 إلى 35 سنة	09	30
	من 36 إلى 45 سنة	10	45
	أكبر من 45 سنة	07	23
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أكبر نسبة من الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 36 إلى 45 سنة]، حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة مقدارها (45%)، يليهم الموظفين ذوي الفئة العمرية [من 26 إلى 35 سنة]، حيث بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة (30%)، ثم الموظفين الذين

ينتمون إلى الفئة العمرية [أكبر من 45 سنة]، حيث بلغ عددهم (07) موظفين وبنسبة (23%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين يمثلون الفئة العمرية [25 سنة فأقل] سوى (04) موظفين وبنسبة قدرت ب(13%). وبشكل عام يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل المؤسسة محل الدراسة هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المؤهلات العلمية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهلات العلمية:

الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهلات العلمية

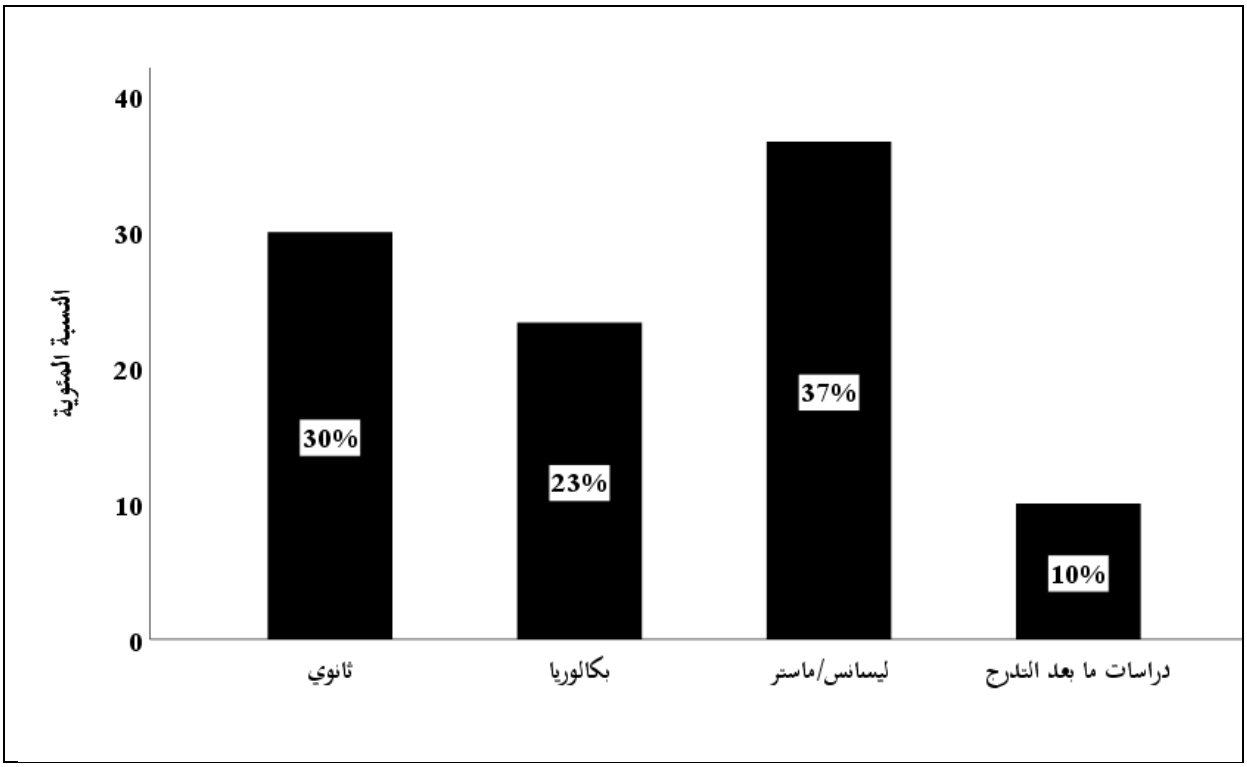
المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
المؤهلات العلمية	ثانوي	09	30
	بكالوريا	07	23
	ليسانس/ماستر	11	37
	دراسات ما بعد التدرج	03	10
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة الليسانس والماستر يمثلون المؤهل العلمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (11) موظف وبنسبة مئوية بلغت (37%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة ثانوي بمجموع (09) موظفين وبنسبة بلغت (30%)، ثم الموظفين حاملين لشهادة بكالوريا بمجموع (07) موظفين وبنسبة بلغت (23%)، في المقابل نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة في دراسات العليا كانوا الأقل تمثيلا في عينة الدراسة، حيث لم يتعدى عددهم سوى (03) موظفين وبنسبة (10%) من إجمالي حجم العينة.

وبناءً على ما سبق يمكننا القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل المؤسسة محل الدراسة يحملون شهادة ليسانس والماستر على اعتبارها الأكثر طلبا في سوق العمل (القطاع المالي)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهلات العلمية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير طبيعة الوظائف

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير طبيعة الوظائف:

الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير طبيعة الوظائف

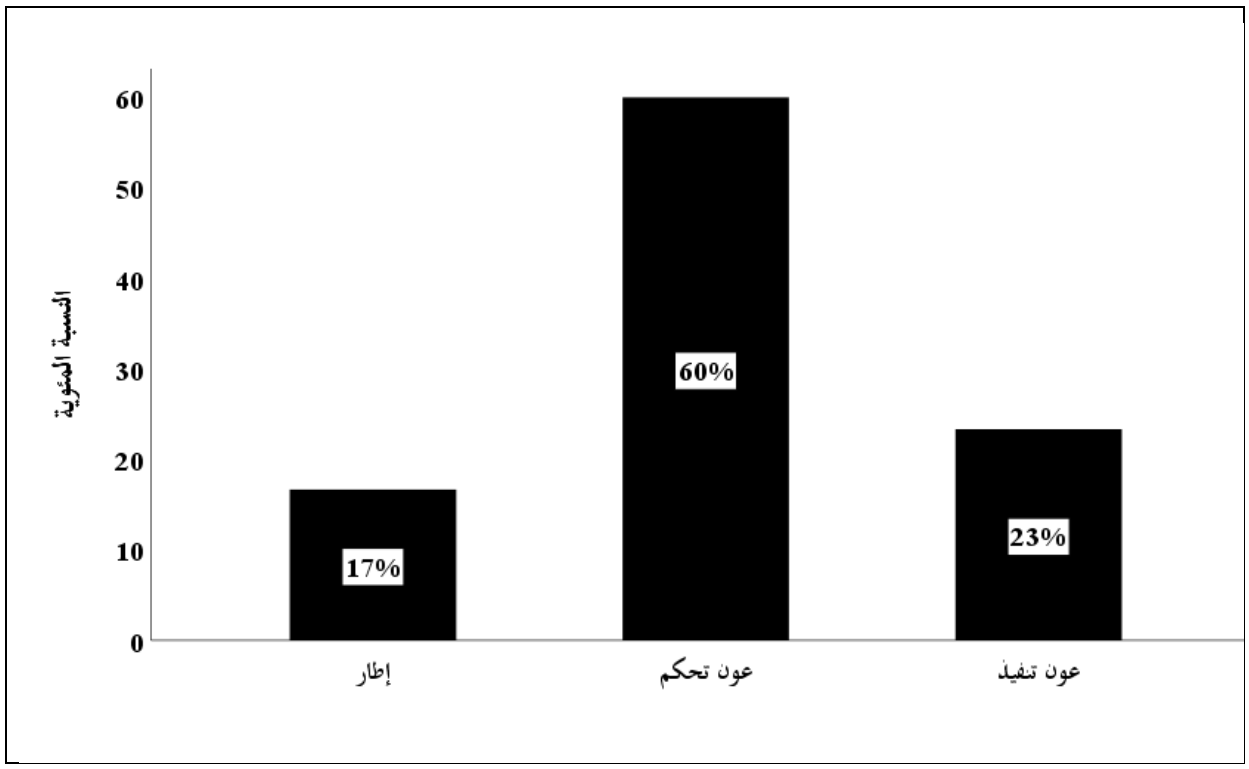
المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
طبيعة الوظائف	إطار	05	17
	عون تحكم	18	60
	عون تنفيذ	07	23
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين من فئة عون تحكم يمثلون الرتبة الغالبة في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (18) موظف وبنسبة مئوية بلغت (60%)، يليهم الموظفين الذين يمثلون فئة

عون تنفيذ بمجموع (07) موظفين وبنسبة بلغت (23%)، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذين ينتمون إلى فئة إطار حيث بلغ عددهم (05) موظفين وبنسبة مقدارها (17%). وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من موظفي عينة الدراسة داخل المؤسسة محل الدراسة هم من فئة عون تحكم، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير طبيعة الوظائف



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغير ضغوط العمل

يوضح الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير ضغوط العمل.

الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير ضغوط العمل.

ضغوط العمل	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.40	0.46	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ***(M = 3.40 ; SD = 0.46)*** أن المتوسط العام لمتغير **ضغوط العمل** جاء بدرجة الموافق وفقا لمقياس ليكارت، وبانحراف معياري يشير إلى عدم وجود تشتت في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه المتوسط الحسابي لهذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير ضغوط العمل فكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بعد أثر ضغوط العمل

يوضح الجدول رقم (3-13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد أثر ضغوط العمل على الموظف.

الجدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد أثر ضغوط العمل على الموظف

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	- اشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي	3.75	0.78	02	موافق
X2	- أصاب بالصداع بدون عذر مقبول	3.61	0.94	04	موافق
X3	- اتغيب عن العمل بدون عذر مقبول	3.33	1.03	05	محايد
X4	- اشعر بفقدان الشهية بدون سبب	3.67	0.96	03	محايد

X5	- اشعر بضغط عمل كبير اثناء ممارسة مهامي	3.23	0.82	06	محايد
X6	- اشعر بانخفاض في الحيوية	3.87	0.97	01	موافق
	الدرجة الكلية	3.58	0.59	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق ***(M = 3.58 ; SD = 0.59)*** أن المتوسط العام لبعد **أثر ضغوط العمل على الموظف** جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، وانحراف معياري يشير إلى وجود تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، نجد أن العبارة ***(X6)*** التي نصت على " **أشعر بانخفاض في الحيوية**." كانت أكثر مساهمةً في إثراء بعد **أثر ضغوط العمل على الموظف**، إذ تشير النتائج ***(M = 3.87 ; SD = 0.97)*** أن المتوسط حسابي جاء بدرجة الموافق وانحراف معياري يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة ***(X1)*** الخاصة ب " **أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي**." ***(M = 3.75 ; SD = 0.78)*** بمتوسط حسابي جاء بدرجة الموافق، وانحراف معياري يعبر عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، أما العبارة ***(X5)*** المتعلقة ب " **اشعر بضغط عمل كبير أثناء ممارسة مهامي**." كانت الأقل إسهاما في إثراء بعد هذا البعد، حيث تبين النتائج الإحصائية ***(M = 3.23 ; SD = 0.82)*** أن المتوسط الحسابي جاء بدرجة محايد وانحراف معياري يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسطات الحسابية انحصرت غالبيتها بين درجة الموافق والمحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على أن هنالك تأثير لضغوط العمل على الموظف في مؤسسة (بلدية القلب الكبير).

2-بعد عبئ العمل

يوضح الجدول رقم (3-14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد عبئ العمل.

الجدول رقم (3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد عبئ العمل

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X7	- اعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	3.80	1.06	03	موافق
X8	- العمل الموكل الي فوق طاقتي	4.15	0.88	02	موافق
X9	- مساحات المكاتب غير ملائمة	4.27	0.98	01	موافق
X10	- أعمل في بيئة عمل بظروف جيدة	2.47	0.82	05	غير موافق
X11	- يوجد ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية	3.11	0.84	04	محايد
	الدرجة الكلية	3.56	0.67	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق ***(M = 3.56 ; SD = 0.67)*** أن المتوسط العام لبعد **عبئ العمل** جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، وانحراف معياري يشير إلى وجود تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، نجد أن العبارة ***(X9)*** التي نصت على **" مساحات المكاتب غير ملائمة."** كانت أكثر مساهمةً في إثراء بعد **عبئ العمل**، إذ تشير النتائج ***(M = 4.27 ; SD = 0.98)*** أن المتوسط حسابي جاء بدرجة موافق بشدة وانحراف معياري يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة تليها العبارة ***(X8)*** الخاصة ب **" العمل الموكل إلي فوق طاقتي."** ***(M = 4.15 ; SD = 0.88)*** بمتوسط حسابي جاء بدرجة الموافق، وانحراف معياري يعبر عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، أما العبارة ***(X10)*** المتعلقة ب **" أعمل في بيئة عمل بظروف جيدة."** كانت الأقل إسهاما في إثراء هذا البعد، حيث بينت النتائج الإحصائية ***(M = 2.47 ; SD = 0.82)*** أن المتوسط الحسابي جاء بدرجة غير موافق وانحراف معياري يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسطات الحسابية انحصرت بين درجة الموافق بشدة وغير الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على أن هنالك تباين في إجابات الأفراد حول بعد عبئ العمل، ومع ذلك يقر هؤلاء الأفراد بتحمل لأعباء العمل في مؤسستهم وهذا وفقاً للمتوسط العام لهذا البعد.

3- غموض الدور

يوضح الجدول رقم (3-15)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد غموض الدور.

الجدول رقم (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد غموض الدور

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X12	- عدم وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة اليك	2.35	0.94	05	غير موافق
X13	- المعلومات المقدمة من طرف المشرف غير واضحة	3.25	0.76	03	محايد
X14	- نقص المهارات والكفاءات داخل المؤسسة	2.96	0.81	04	محايد
X15	- اواجه بعض المشاكل في مجال عملي	3.91	0.71	01	موافق
X16	- التدريب القبلي للوظيفة غير كافي لفهم مهامي	3.53	0.97	02	موافق
X17	- اواجه صعوبة في التواصل مع زملاء العمل	2.19	0.82	06	غير موافق
	الدرجة الكلية	3.03	0.53	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول السابق ***(M = 3.03 ; SD = 0.53)*** أن المتوسط العام لبعد **غموض الدور** جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت، وانحراف معياري يشير إلى وجود تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، نجد أن العبارة ***(X15)*** المتعلقة ب **" أواجه بعض المشاكل في مجال عملي."** كانت أكثر مساهمةً في إثراء بعد **غموض الدور**، إذ تشير النتائج ***(M = 3.91 ; SD = 0.71)*** إلى أن المتوسط حسابي جاء بدرجة موافق وانحراف معياري يدل على وجود تجانس في إجابات الموظفين حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة ***(X16)*** التي نصت على أن**" التدريب القبلي للوظيفة غير كافي لفهم مهامي. "** ***(M = 3.53 ; SD = 0.97)*** بمتوسط حسابي جاء بدرجة الموافق، وانحراف معياري يعبر عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، أما العبارة ***(X17)*** الخاصة ب **" أواجه صعوبة في التواصل مع زملاء العمل."** كانت الأقل إسهاما في إثراء بعد هذا البعد، حيث بينت النتائج ***(M = 2.19 ; SD = 0.82)*** أن المتوسط الحسابي جاء بدرجة غير موافق وانحراف معياري يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسطات الحسابية انحصرت غالبيتها بين درجة الموافق وغير الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على أن هنالك درجة متوسطة من الغموض حول دور الموظف داخل المؤسسة محل الدراسة (بلدية القلب الكبير).

3- صراع الدور

يوضح الجدول رقم (3-16)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد صراع الدور.

الجدول رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد صراع الدور

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X18	- تدخل الاخرين في مجال عملي لا يتيح لي العمل براحتي	3.73	0.91	03	موافق
X19	- يطلب مني تنفيذ اعمال متعددة من عدة	2.44	0.86	04	محايد

	رؤساء				
X20	- الاعمال المكلف بها بعيدة عن مؤهلاتي	3.90	0.84	01	موافق
X21	- التعامل مع أكثر من مجموعة عمل	3.79	0.69	02	موافق
الدرجة الكلية		3.47	0.63	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول السابق ***(M = 3.47 ; SD = 0.63)*** أن المتوسط العام لبعد **صراع الدور** جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، وانحراف معياري يشير إلى وجود تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، نجد أن العبارة ***(X20)*** التي نصت على **" الأعمال الكلف بها بعيدة عن مؤهلاتي."** كانت أكثر مساهمةً في إثراء بعد **صراع الدور**، إذ تشير النتائج ***(M = 3.90 ; SD = 0.84)*** أن المتوسط حسابي جاء بدرجة موافق وانحراف معياري يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة ***(X21)*** التي نصت على أن **" التعامل مع أكثر من مجموعة عمل. "** ***(M = 3.79 ; SD = 0.69)*** بمتوسط حسابي جاء بدرجة الموافق، وانحراف معياري يعبر عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، أما العبارة ***(X19)*** المتعلقة ب **" يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة من عدة الرؤساء."** كانت الأقل إسهاما في إثراء بعد هذا البعد، حيث بينت النتائج الإحصائية ***(M = 2.44 ; SD = 0.86)*** أن المتوسط الحسابي جاء بدرجة غير الموافق وانحراف معياري يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسطات الحسابية انحصرت غالبيتها بين درجة الموافق والمحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على أن هنالك صراع للدور داخل المؤسسة محل الدراسة (بلدية القلب الكبير).

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات متغير الأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (3-17)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الأداء الوظيفي وعباراته

الجدول رقم (3-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الأداء الوظيفي وعباراته

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	- أتطلع الى مسؤوليات جديدة إضافية الى المهام الحالية	2.27	.064	03	غير موافق
Y2	- يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة الي	3.17	.079	02	محايد
Y3	- أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق	2.10	0.84	05	غير موافق
Y4	- سبق وأن تقدمت بأفكار ومقترحات	1.97	.081	08	غير موافق
Y5	- احرص باستمرار على استغلال وقت العمل	3.45	0.69	01	موافق
Y6	- يتم تكليفي بمهام إضافية	2	0.53	07	غير موافق
Y7	- الراتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به	2.13	0.57	04	غير موافق
Y8	- توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة	1.93	0.92	09	غير موافق
Y9	- اسعى الى إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل	2.03	0.88	06	غير موافق
	الدرجة الكلية	2.34	.033	-	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق ***(M = 2.34 ; SD = 0.33)*** أن المتوسط العام لمتغير **الأداء الوظيفي** جاء بدرجة غير موافق وفقا لمقياس ليكارت، وانحراف معياري يشير إلى وجود تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، نجد أن العبارة ***(Y5)*** المتعلقة ب **" احرص باستمرار على استغلال وقت العمل."** كانت أكثر مساهمةً في إثراء متغير **الأداء الوظيفي**، إذ تشير النتائج ***(M = 3.45 ; SD = 0.69)*** أن المتوسط حسابي جاء بدرجة موافق وانحراف معياري يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة ***(Y2)*** التي نصت على أن **" يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة إلي."** ***(M = 3.17 ; SD = 0.79)*** بمتوسط حسابي جاء بدرجة المحايد، وانحراف معياري يعبر عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، أما العبارة ***(Y8)*** المتعلقة ب **" توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة."** كانت الأقل إسهاما في إثراء هذا المتغير، حيث بينت النتائج الإحصائية ***(M = 1.93 ; SD = 0.92)*** أن المتوسط الحسابي جاء بدرجة غير موافق وانحراف معياري يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسطات الحسابية انحصرت أغلبها في درجة غير الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبار التباين الثنائي.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (أثر ضغوط العمل على الموظف، عبئ العمل، غموض الدور، صراع الدور) على الأداء الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة (بلدية القلب الكبير). وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-18) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (أثر ضغوط العمل على الموظف، عبئ الدور، غموض الدور، صراع الدور) على الأداء الوظيفي

النموذج	المتغير التابع (*Y*) (الأداء الوظيفي)		
المتغير المستقل: ضغوط العمل (*X*)	أوزان الإنحدار *B*	الخطأ المعياري *SE*	مستوى الدلالة *P*
بعد أثر ضغوط العمل على الموظف (X_1)	-0.321***	0.042	<0.001
بعد عبئ العمل(X_2)	-0.024***	0.003	<0.001
بعد غموض الدور (X_3)	-0.081**	0.024	0.002
بعد صراع الدور (X_4)	-	-	0.383
الثابت (*i*)	6.053***	0.127	<0.001
R^2 = 0.421 $F_{(4,29)}$= 107457.25, *P* <0.001			
مستوى دلالة الإحصائية	***:*P*<0.001 **:*P*<0.01		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد ضغوط العمل مجتمعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط (R^2 = 0.421) ما يعني أن أبعاد ضغوط العمل قامت بتفسير ما قيمته (42%) من تباين الحاصل في الأداء الوظيفي، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(4,29)}$= 107457.25, *P* <0.001) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (053.6)i - (0.321)\times X_1 - (0.024)\times X_2 - (0.081)\times X_3$$

حيث:

Y: الأداء الوظيفي ; *i*: الثابت ; X_1: أثر ضغوط العمل على الموظف ; X_2: بعد عبئ العمل ; X_3: بعد غموض الدور

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-18) نجد أن هنالك ثلاث أبعاد من تمثل متغير ضغوط العمل يمكن التعبير عنها في معادلة خط الانحدار لأنها دالة إحصائيا وعلى هذا فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B =-0.321) لبعد أثر ضغوط العمل على الموظف و(B =-0.024) لبعد عبئ العمل و(B =-0.081) لبعد غموض الدور، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي أبعاد ضغوط العمل يؤدي إلى انخفاض في الأداء الوظيفي

داخل المؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.321) لبعد أثر ضغوط العمل و(0.024) لبعد عبئ العمل و(0.081) لبعد غموض الدور.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (أثر ضغوط العمل على الموظف، عبئ العمل، غموض الدور) على الأداء الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل المؤسسة محل الدراسة.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	0.148	1	0.037	0.037	0.704
العمر	0.106	3	0.080	0.027	0.956
المؤهلات العلمية	0.515	3	0.389	0.130	0.676
طبيعة الوظائف	0.702	2	0.353	0.177	0.507
الخطأ	-	20	5.031	0.252	-
المجموع	-	30	402.415	-	-
(Lvene test):$_{(\mathbf{20, 09})}$ = 5.095, *P*= 0.081					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-19) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير ضغوط العمل غير دال إحصائيا (Lvene test = 5.095, *P*=0.081) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن

مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف).**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-20) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	0.113	1	0.013	0.013	0.740
العمر	0.547	3	0.184	0.061	0.656
المؤهلات العلمية	1.050	3	0.353	0.118	0.392
طبيعة الوظائف	0.257	2	0.058	0.029	0.776
الخطأ	-	20	2.244	0.112	-
المجموع	-	30	131.741	-	-
(Lvene test):$_{(20, 09)}$ = 0.513, *P*= 0.898					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-20) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الأداء الوظيفي غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.513, *P*=0.898) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب).**

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث قمنا في المبحث الأول ، بتقديم صورة واضحة عن مؤسسة بلدية القلب الكبير لولاية المدية من خلال تقديم تعريف شامل عنها وإبراز أهم الأقسام داخلها وكذلك توضيح هيكلها التنظيمي وتختلف المصالح بداخلها وموظفيها الذين يعملون على تقديم خدماتها للمواطنين، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الإطار المنهجي المتبع في تحليل الاستمارات وإجابات أفراد عينة الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، أما المبحث الثالث والأخير فتم من خلاله عرض وتحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات الموضوعة في الجانب النظري وأخيرا عرض النتائج واقتراحات توصلنا إليها من طرف الباحثين.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في الأخير يمكننا القول أننا توصلنا من خلال دراستنا لهاذا الموضوع، أن ضغوط العمل مكون أساسي من مكونات المنظمة حيث لا يمكن أن نجد منظمة الا ووجدنا فيها ضغوط العمل سلبية كانت أو إيجابية حيث تختلف درجة تأثير ضغط العمل على أداء الموظفين في المنظمة من فرد إلى آخر، فبالنسبة لبعض الأفراد، يعتبر العصر الذي يحدد مدى كفاءة الفرد في التعامل مع مختلف المواقف المحرجة وإيجاد الكينية المثلى التعامل مع الضغوط و التخلص منها.

لقد حاولنا من خلال دراستنا التعرف على تأثير زيادة ضغوط العمل على أداء الموظفين في المنظمة، لذلك اخترنا بلدية القلب الكبير بولاية المدية، التي أردناها أن تكون جانبا واقعيا لتطبيق دراستنا وذلك من خلال توزيع الاستبيان يضم مجموعة من الأسئلة تمحورت حول ظروف العمل والعوامل المسببة لضغوط العمل والمؤثرة على أداء الموظفين الفصل في الأخير إلى استخلاص النتائج، ومن خلالها قدمنا مجموعة من التوصيات والاقتراحات وكذلك أفاق الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

النتائج النظرية:

- تنتج ضغوط العمل من عوامل خارجية، وعوامل البيئة الداخلية للمنظمة، وعوامل تصدر من ذات الفرد نفسه.

- ضغط العمل قد يعبر عن الجانب الايجابي الذي يكون أحيانا لا مفر منه، حيث يساعد في الحفاظ على القدرة العمل والتعلم لدى العامل.

- ضغوط العمل هي من بين العناصر التي تحدد درجة كفاءة الفرد والكيفية التي يتعامل بها اتجاه المواقف الحرجة والصعبة التي يواجهها أثناء العمل.

- لضغوط العمل أثار ايجابيه وسلبية، تؤثر على الفرد كما تؤثر أيضا على المنظمة وهذا ما يثبت صحت الفرضية الثالثة.

- تؤثر ضغوط العمل على أداء الموظفين سلبا أو إيجابا كل حسب شخصية الموظف فهناك بعض الأفراد لا يبدعون إلا في الضغط (وهذا ما يثبت صحت الفرضية الثالثة و الفرضية الأولى و أيضا حسب مستوى الضغط فكلما كان الضغط مرتفع عن المستوى الطبيعي له أو منخفض عليه فهذا يؤثر سلبا ، وكلما كان في مستوياته الوسطى أثر ايجابيا على أداء الموظفين ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية وأيضا صحت الفرضية الثالثة المتمثلة في وجود علاقة سلبية وايجابية بين الأداء والضغط في العمل .

- لا يمكن القضاء الكلي على الضغوط الي العمل، بل يمكن معالجتها عن طريق استخدام عدة استراتيجيات لمساعدة الموظفين على تجنب الضغوط في العمل.

النتائج الميدانية:

- نصت الفرضية الاولى على انه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (أثر ضغوط العمل على الموظف، عبئ العمل، غموض الدور، صراع الدور) على الأداء الوظيفي عند مستوى (0.05 = α) داخل مؤسسة بلدية القلب الكبير**، وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية أنه **يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (أثر ضغوط العمل على الموظف، عبئ العمل، غموض الدور) على الأداء الوظيفي عند مستوى (α = 0.05)** داخل المؤسسة محل الدراسة، أي أنه لم يتم تحقيق صحة الفرضية الأولى.

- وقد نصت الفرضية الثانية على أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف).** وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية على **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف)**، أي أنه تم تحقيق صحة الفرضية الثانية.

- كما نصت الفرضية الثالثة على انه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، طبيعة الوظائف)**، وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية على **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب).** أي أنه تم تحقيق صحة الفرضية الثالثة.

توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي تم التحصل عليها فانه يمكن تقديم بعض التوصيات والتي تتمثل في:

- إعطاء العاملين دافع معنوي لتعزيز ثقتهم برأيهم وتشجيعهم للمشاركة في العمل الجماعي بهدف تطوير الأداء لديهم.
- خفض الضغط وتوفير الوقت والجهد للعاملين وخاصة الجدد منهم.
- وضع برنامج تدريبي حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل داخل المؤسسة

- الالتزام بالنزاهة والموضوعية في وضع معايير تقيم أداء العاملين، والوضوح فيما يتعلق بالترقيات بناء على كفاءتهم في الأداء والأقدمية.

أفاق الدراسة:

اتضح لنا عند القيام بهذه الدراسة عدة إشكاليات جديرة بالطرح لاسيما ان هذا الموضوع يتسم بالمرونة مما يدفعنا الى طرح أسئلة منها:

- أثر ضغوط العمل على الابداع.
- استراتيجيات المساعدة على تجنب ضغوط العمل.
- أثر ضغوط العمل على الأداء مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية والخدماتية.

وأخيرا اتممنا هذا العمل بفضل الله تعالى، ونسأل الله ان يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجو تحقيقها في هذا النوع من المعرفة.

نظرا لهذا العمل اجتهاد بشري، مما يجعله ذو نقائص، وهو يحتاج الى التوجيه، فان أصبنا فمن الله وان أخطائنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، والحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1-محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2008

2-حسن شحاتة، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان،2003.

3-أحمد ماهر، كيفية التعامل مع ادارة ضغوطات العمل، الطبعة الأولى، الدار الجامعة، الإسكندرية،2005.

4-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان،2008.

5-سليم إبراهيم، السلوك الإداري والعلوم السلوكية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

6-فاروق عبد فليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2005.

7-صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ سلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.

8-أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، الطبعة الأولى المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر سنة 2000.

9-حسن حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة السابعة، دار الحامد للنشر، عمان،2004.

10-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1986.

11-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية،2007.

12-حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار الزهوان، 2004.

13-حسن زاوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.

14-عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.

15-عبد الفتاح خليفات وشرين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد السادس والعشرين، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

16-أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

17-أحمد نور، مبادئ المحاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

18-كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وسلوك الفرد والجماعية في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1994.

19-مصطفى احمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر،2005.

20-رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

21-كامل المغربي، أساسيات الادارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، المغرب، 1995.

22-مصطفي نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الرابعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن 1996.

23-عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوة البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.

24-محمد الصيرفي، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الاولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الاسكندرية،2010.

25-ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.

26-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

27-خالد عبد الرحيم الهيثى، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

28-محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

29-بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

30-زاهد محمد نبري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.

المذكرات:

31-رزاق إيمان، أثر ضغوط على أداء الموظفين، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2012.

32-شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009.

33-فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة مقدمة نيل شهادة ماجستر، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا،2016.

34-تغريد زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل، مذكرة ماجيستر، الجامعة الإسلامية، 2006.

35-بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، سنة2009

36-بن موسى فاطمة زهراء، أثر الظروف العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012.

37-لعجالية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر،2014.

38-عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في مؤسسة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

39-عيسى إبراهيم المعشر، أثر الضغوط على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2009.

40-سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مذكرو ماجستر، المعهد الطبي، 2013.

41-أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014.

42-سامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

43-ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية، الرياض، 2004.

44-صالح العيد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة شركة إسمنت تبسة مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010.

45-خديجة بن طبة، نادية بابو، الظروف الفيزيقية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ليسانس في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

46-عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

47-نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات تيل شهادة الماجيستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، البليدة، 2013.

48-وليد حميد رشيد الأميري، تقيم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين (دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، بغداد، 2009.

49-نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات تيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005 / 2006.

50-باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية ولاضطرابيه لدى مدرسي الابتدائي المتوسط، الثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2008.

ملاحق الدراسة:

الملحق رقم (1): رخصة الموافقة على اجراء دراسة حالة

Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المدية في :2021/05/06

الرقـــم : 67

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية قلب الكبير

الموضوع:الموافقة على إجراء دراسة حالة

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية .و بهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب و توطيد التكامل بين الجانب النظري و التطبيقي

.فإننا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال للطلبة الأتية أسمائهم بإجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم .

إسم و لقب الطالب	تاريخ الميلاد ومكان الميلاد	رقم التسجيل
براهمي ياسر	1997/012/06 المدية	161632045452
بوشريط فارس	1998/07/11 البويرة	161632054546

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الإحترام و التقدير.

رئيس القسم

نائب رئيس قسم علوم التسيير

قسم علوم التسيير

المؤسسة المستقبلة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

10 ماي 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة يحي فارس بالمدية كلية علوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

الاستبيان

نهديكم أطيب تحياتنا ....

الاستمارة التي بين يديكم معدة لأغراض البحث العلمي وهي أداة في البحث (أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في المؤسسة) والتي نسعى من خلالها استطلاع آرائكم إزاء الفقرات التي يتضمنها الملحق

إن دقة وموضوعية إجابتكم تعكس بالتأكيد من اهتمامكم وحرصكم على وصولنا لنتائج دقيقة وصحيحة تفيد الجميع، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان بدقة في الخانة التي تعبر(X)بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة عن مواقفتكم عليها علما أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكرنا وتقديرنا

اعداد الطلبة:

- براهمي ياسر
- بوشريط فارس

الأستاذ المشرف:

- بوشريط أسامة

السنة الجامعية 2021/2020

المعلومات الشخصية:

- **العمر:** ☐ 25 أو أقل ☐ من 26 – 35 ☐ 36- 45 ☐ أكبر من 46.
- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى.
- **المؤهلات العلمية:** ☐ ثانوي ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐ دراسات ما بعد التدرج.
- **طبيعة الوظائف:** ☐ إطار ☐ عون ☐ عامل الشباك.

المحور الأول: ضغوط العمل

-الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
● **أثر ضغوط العمل على الموظف**					
1-اشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي					
2-أصاب بالصداع بدون عذر مقبول					
3-اتغيب عن العمل بدون عذر مقبول					
4-اشعر بفقدان الشهية بدون سبب					
5-اشعر بضغط عمل كبير اثناء ممارسة مهامي					
6-اشعر بانخفاض في الحيوية					
●**عبئ العمل**					
7-اعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل					
8-العمل الموكل الي فوق طاقتي					
9-مساحات المكاتب غير ملائمة					
10-أعمل في بيئة عمل بظروف جيدة					
11-يوجد ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية					
●**غموض الدور**					

12-عدم وضوح المسؤوليات والمهام الموكلة اليك					
13-المعلومات المقدمة من طرف المشرف غير واضحة					
14-نقص المهارات والكفاءات داخل المؤسسة					
15-اواجه بعض المشاكل في مجال عملي					
16-التدريب القبلي للوظيفة غير كافي لفهم مهامي					
17-اواجه صعوبة في التواصل مع زملاء العمل					
●صراع الدور					
18-تدخل الاخرين في مجال عملي لا يتيح لي العمل براحتي					
19-يطلب مني تنفيذ اعمال متعددة من عدة رؤساء					
20-الاعمال المكلف بها بعيدة عن مؤهلاتي					
21-التعامل مع أكثر من مجموعة عمل					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

●الأداء					
1-أتطلع الى مسؤوليات جديدة إضافية الى المهام الحالية					
2-يتوافق مستوى مؤهلاتي العلمية مع المهام الموكلة الي					
3-أتواصل مع زملائي وأعمل معهم بروح الفريق					
4-سبق وأن تقدمت بأفكار ومقترحات					
5-احرص باستمرار على استغلال وقت العمل					
6-يتم تكليفي بمهام إضافية					
7-الراتب يتناسب مع العمل الذي أقوم به					
8-توزيع العمل بين العاملين يتسم بالعدالة					
9-اسعى الى إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل					

الملحق رقم (3):نتائج ال spss

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أثر ضغوط العمل على الموظف	,144	30	,114	,929	30	,087
العمل عبئ	,168	30	,079	,869	30	,062
غموض الدور	,100	30	,200*	,971	30	,569
الدور صراع	,129	30	,200*	,965	30	,406
العمل ضغوط	,123	30	,200*	,953	30	,208
الأداء الوظيفي	,135	30	,187	,952	30	,134
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

2نتائج ال -ثبات الاستبيان

- **أثر ضغوط العمل على الموظف:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	06

- **عبئ الدور:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,743	05

- **غموض الدور:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	06

- صراع الدور:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	04

- ضغوط العمل:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	21

- الأداء الوظيفي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	09

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	30

3-البيانات الشخصية والوظيفيةFrequency Table

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	أنثى	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فأقل سنة 25	4	13,3	13,3	13,3
	35 إلى 26 من سنة	9	30,0	30,0	43,3
	45 إلى 36 من سنة	10	33,3	33,3	76,7
	سنة 46 من أكبر	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العلمية المؤهلات متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	9	30,0	30,0	30,0
	بكالوريا	7	23,3	23,3	53,3
	ماستر/ليسانس	11	36,7	36,7	90,0
	بعد ما دراسات التدرج	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظائف طبيعة متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	5	16,7	16,7	16,7
	تحكم عون	18	60,0	60,0	76,7
	تنفيذ عون	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ضغوط العمل:

Statistiques univariées

	N	Mean	Std. Deviation	Missing Count	Percent	No. of Extremes Low	High
X1	30,00	3,75	0,78	0,00	0,00	0,00	0,00
X2	30,00	3,61	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00
X3	30,00	3,33	1,03	0,00	0,00	1,00	0,00
X4	30,00	3,67	0,96	0,00	0,00	1,00	0,00
X5	30,00	3,23	0,82	0,00	0,00	0,00	0,00
X6	30,00	3,87	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00
x1_6	30,00	3,58	0,59	0,00	0,00	2,00	0,00
X7	30,00	3,80	1,06	0,00	0,00	0,00	0,00
X8	30,00	4,15	0,88	0,00	0,00	3,00	0,00
X9	30,00	4,27	0,98	0,00	0,00	3,00	0,00
X10	30,00	2,47	0,82	0,00	0,00	0,00	0,00
X11	30,00	3,11	0,84	0,00	0,00	0,00	0,00
x7_11	30,00	3,56	0,67	0,00	0,00	2,00	0,00
X12	30,00	2,35	0,94	0,00	0,00	0,00	0,00
x13	30,00	3,25	0,76	0,00	0,00	0,00	0,00
x14	30,00	2,96	0,81	0,00	0,00	0,00	0,00

x15	30,00	3,91	0,71	0,00	0,00	0,00	0,00
x16	30,00	3,53	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00
x17	30,00	2,19	0,82	0,00	0,00	0,00	0,00
x12_17	30,00	3,03	0,53	0,00	0,00	0,00	0,00
x18	30,00	3,73	0,91	0,00	0,00	0,00	0,00
x19	30,00	2,44	0,86	0,00	0,00	0,00	0,00
x20	30,00	3,90	0,84	0,00	0,00	0,00	0,00
x21	30,00	3,79	0,69	0,00	0,00	0,00	0,00
x18_21	30,00	3,47	0,63	0,00	0,00	0,00	0,00
x1_21	30,00	3,40	0,46	0,00	0,00	0,00	0,00

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي

Statistiques univariées

	N	Mean	Std. Deviation	Missing Count	Percent	No. of Extremes Low	High
y1	30,00	2,27	0,64	0,00	0,00	0,00	0,00
y2	30,00	3,17	0,79	0,00	0,00	0,00	0,00
y3	30,00	2,10	0,84	0,00	0,00	0,00	0,00
y4	30,00	1,97	0,81	0,00	0,00	0,00	0,00
y5	30,00	3,45	0,69	0,00	0,00		
y6	30,00	2,00	0,53	0,00	0,00		
y7	30,00	2,13	0,57	0,00	0,00		
y8	30,00	1,93	0,92	0,00	0,00		
y9	30,00	2,03	0,88	0,00	0,00		
y1_9	30,00	2,34	0,33	0,00	0,00	0,00	2,00

6- تحليل الانحدار:Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أثر ,العمل عبئ ,الدور صراع ,الموظف على العمل ضغوط الدور غموض[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	-,649[a]	,421	,398	,00072
a. Predictors: (Constant), الموظف على العمل ضغوط أثر ,العمل عبئ ,الدور صراع ,الدور غموض				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,225	4	,056	107457,253	,000[b]
	Residual	,000	25	,000		
	Total	,225	29			
a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء						
b. Predictors: (Constant), الموظف على العمل ضغوط أثر ,العمل عبئ ,الدور صراع ,الدور غموض						

Coefficients[a]					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.

1	(Constant)	6,053	,127		47,651	,000
	العمل ضغوط أثر الموظف على	-,321	,042	-,648	-7,724	,000
	العمل عبئ	-,024	,003	-,055	-7,303	,000
	الدور غموض	-,081	,024	-,309	-3,455	,002
	الدور صراع	,000	,000	-,001	-,889	,383
a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء						

7-اختبار التجانس:

✓ **ضغوط العمل**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: العمل ضغوط			
F	df1	df2	Sig.
5,095	20	9	,081
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المؤهلات_العلمية + الوظائف_طبيعة			

✓ **الأداء الوظيفي**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: الوظيفي الأداء			
F	df1	df2	Sig.
,513	20	9	,898
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المؤهلات_العلمية + الوظائف_طبيعة			

8-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير ضغوط العمل

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: العمل ضغوط					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,020[a]	9	,113	,451	,890
Intercept	184,063	1	184,063	731,662	,000
الجنس	,037	1	,037	,148	,704
العمر	,080	3	,027	,106	,956
العلمية_المؤهلات	,389	3	,130	,515	,676
الوظائف_طبيعة	,353	2	,177	,702	,507
Error	5,031	20	,252		
Total	402,415	30			
Corrected Total	6,052	29			
a. R Squared = ,169 (Adjusted R Squared = -,206)					

10

-جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير الأداء الوظيفي

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: الوظيفي الأداء					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,904[a]	9	,100	,895	,547
Intercept	61,791	1	61,791	550,691	,000
الجنس	,013	1	,013	,113	,740
العمر	,184	3	,061	,547	,656
العلمية_المؤهلات	,353	3	,118	1,050	,392
الوظائف_طبيعة	,058	2	,029	,257	,776

Error	2,244	20	,112		
Total	131,741	30			
Corrected Total	3,148	29			
a. R Squared = ,287 (Adjusted R Squared = -,034)					

الملحق رقم (4): استمارة تحكيم الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة يحي فارس بالمدية كلية علوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: إدارة الأعمال

عنوان الدراسة:أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في المؤسسة

قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الملاحظة
1	قدنل هبة	أستاذة محاضرة (ب)	مقبول للتوزيع
2	[illegible]	أستاذ محاضر ب	مقبول للتوزيع
3	[illegible]	أستاذ محاضر ب	مقبول مع تعديل العبارات

الدكتورة: قدنل هبة
أستاذة محاضرة صنف ب
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
جامعة يحي فارس بالمدية

الدكتور: [illegible]

اعداد الطلبة:

- براهمي ياسر
- بوشريط فارس

الأستاذ المشرف:

- بوشريط أسامة

السنة الجامعية 2021/2020