وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل

العنوان:

# ضغوط العمل و أثرها على الموظف داخل المؤسسة

## دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر بلدية قصر البخاري، المدية.

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص تنظيم و عمل

إعداد:

- حمام أحمد
- مراكشي عفاف

إشراف:

د. شريف بن زينب

السنة الجامعية 2022/2021

# شكر

نشكر الله عز و جل على توفيقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدنا بيد المساعدة من قريب أو من بعيد و لو بكلمة طيبة، و أخص بالذكر الأستاذ المشرف **"شريف بن زينب"** على نصائحه م توجيهاته القيمة.

و في الأخير نشكر كل الأساتذة الذين درسونا من الطور الابتدائي إلى الجامعة.

و شكرا

# إهداء

أهدي تخرجي إلى شخصيات ساعدتني و أخذت

بيدي للوصول إلى هذا المكان يكفي أنهم يبتسمون

حين يعرفون أنهم مقصودون والى كل من أسعدهم

تخرجي أهلي و زملائي بلا استثناء و دعواتكم

بالتوفيق و النجاح نحو مستقبل مشرف.

**حمام أحمد**

# إهداء

الحمد لله الذي لا يهتك حجابه و لا يغلق بابه و لا يرد سائله و لا يخيب آمله و أما بعد اهدي هذا العمل المتواضع

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، و ريحانة حياتي و بهجتها التي غمرتني بعطفها و حنانها، و أنارت لي درب حياتي، أمي العزيزة الغالية حفضها الله.

الذي ألبسني ثوب المعرفة، و رمى بي إلى شاطئ العلم و الأمان الذي طالما سره نجاحي أبي العزيز رحمة الله عليه، اللهم اجعل قبره في نور دائم لا ينقطع واجعله في جنتك آمنًا مطمئنًا يا رب العالمين.

إلى كل الأهل و الأقارب و إلى أعز صديقاتي و من قاسمني سطور هذا العمل.

**مراكشي عفاف**

# الفهرس


| الرقم | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| .1 | الإهداء | |
| .2 | الشكر و التقدير | |
| .3 | الفهرس | |
| .4 | المقدمة | |
| .5 | **الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة** | |
| .6 | 1. أسباب اختيار الموضوع | 14 |
| .7 | 2. أهمية الموضوع | 14 |
| .8 | 3. أهداف الموضوع | 14 |
| .9 | 4. الإشكالية | 15 |
| .10 | 5. الفرضيات | 16 |
| .11 | 6. تحديد المفاهيم | 17 |
| .12 | 7. الدراسات السابقة | 21 |
| .13 | 8. التعقيب على الدراسات السابقة | 29 |
| .14 | **الفصل الثاني: ضغوط العمل** | |
| .15 | تمهيد | 32 |
| .16 | 1. أنواع ضغوط العمل | 33 |
| .17 | 2. عناصر ضغوط العمل | 34 |
| .18 | 3. مصادر ضغوط العمل | 35 |
| .19 | 4. خصائص ضغوط العمل | 39 |
| .20 | 5. أثار ضغوط العمل | 41 |
| .21 | 6. مراحل ضغوط العمل | 42 |
| .22 | 7. بعض النظريات المفسرة الخاصة لضغوط العمل | 43 |
| .23 | خلاصة الفصل | 47 |
| .24 | **الفصل الثالث: الأداء الوظيفي** | |
| .25 | تمهيد | 50 |
| .26 | 1. أنواع و محددات الأداء الوظيفي | 51 |
| .27 | 2. عناصر و أبعاد الأداء الوظيفي | 53 |
| .28 | 3. العوامل المؤثرة على الأداء | 54 |
| .29 | 4. أهمية و أهداف التقييم الأداء الوظيفي | 55 |

| | | |
|---|---|---|
| .30 | 5. طرق و معوقات تقييم الأداء | 57 |
| .31 | 6. النظريات الحديثة المفسرة للأداء الوظيفي | 59 |
| .32 | 7. علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي | 63 |
| .33 | خلاصة الفصل | 65 |
| .34 | **الفصل الرابع: الرضا الوظيفي** | |
| .35 | تمهيد | 68 |
| .36 | 1. أهمية الرضا الوظيفي | 69 |
| .37 | 2. خصائص الرضا الوظيفي | 70 |
| .38 | 3. عوامل الرضا الوظيفي | 72 |
| .39 | 4. أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي | 74 |
| .40 | 5. علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي | 78 |
| .41 | خلاصة الفصل | 80 |
| .42 | **الفصل الخامس: الموظف** | |
| .43 | تمهيد | 83 |
| .44 | 1. شروط اكتساب صفة الموظف | 84 |
| .45 | 2. حقوق وواجبات الموظف | 85 |
| .46 | 3. علاقة الموظف بالموظفين و الرئيس | 86 |
| .47 | 3. التنشئة الاجتماعية للموظف الجزائري | 88 |
| .48 | خلاصة الفصل | 91 |
| .49 | **الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة** | |
| .50 | 1. التعريف بميدان الدراسة | 94 |
| .51 | 2. الهيكل التنظيمي لبلدية قصر البخاري | 94 |
| .52 | 3. مجالات الدراسة | 96 |
| .53 | 4. المنهج المستخدم | 98 |
| .54 | 5. عينة البحث | 98 |
| .55 | 6. أدوات جمع الدراسة | 99 |
| .56 | **الفصل السابع: عرض و تفسير بيانات الدراسة الميدانية** | |
| .57 | تفريغ و تفسير البيانات الخاصة بالمحور الأول " البيانات الشخصية" | 103 |
| .58 | تفريغ و تفسير البيانات الخاصة بالمحور الثاني " أعباء العمل" | 105 |
| .59 | تفريغ وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثالث " بيئة العمل" | 111 |
| .60 | مناقشة نتائج الفرضيات | 118 |

| | | |
|---|---|---|
| **.61** | استنتاج عام | **121** |
| **.62** | الخاتمة | **124** |

**قائمة الجداول**


| رقم الجدول | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| .1 | يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس | 103 |
| .2 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 103 |
| .3 | يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 104 |
| .4 | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة | 104 |
| .5 | يحتاج انجاز العمل إلى وقت كبير | 105 |
| .6 | الشعور بالملل لتكرار نفس المهام | 106 |
| .7 | الأعمال الموكلة في حدود طاقة الموظف | 106 |
| .8 | الشعور بالتعب و الإرهاق لكثرة الأعمال | 107 |
| .9 | تكلف بمهام خارج نطاق عمل الموظف | 107 |
| .10 | تناسب الأعمال مع قدرات و طموحات الموظف | 108 |
| .11 | تناسب راتب الموظف مع حجم المهام | 109 |
| .12 | أوقات الراحة في العمل كافية | 109 |
| .13 | توفر الأدوات المكتبية المناسبة في بيئة العمل | 110 |
| .14 | تقليل أعباء العمل للكفاءة داخل المؤسسة و الجنس | 111 |
| .15 | الشعور بالاستقلالية و الخصوصية في مكان العمل | 111 |
| .16 | تعاني من سوء الإضاءة و التهوية في مكان العمل | 112 |
| .17 | تعاني من الضجيج و الضوضاء في مكان العمل | 113 |
| .18 | يوجد ازدحام في مكان العمل | 113 |
| .19 | يوجد تمييز في المعاملة بين الموظفين و الجنس | 114 |
| .20 | طبيعة العلاقة بين الموظفين | 115 |
| .21 | عدم الشعور بالانتماء لزملاء العمل يسبب النفور من العمل | 115 |
| .22 | الصعوبة في الحصول على الإجازات | 116 |
| .23 | فرص الترقية عادلة بين الموظفين | 116 |
| .24 | تحصلت على حافز داخل المؤسسة | 117 |
| .25 | الظروف السيئة داخل المؤسسة تؤدي بك إلى | 117 |

**قائمة الأشكال**


| الرقم | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| .1 | شكل عناصر الضغوط | 35 |
| .2 | شكل يوضح نموذج ميتشيغن | 44 |
| .3 | نموذج جيبسون لدراسة ضغوط العمل | 44 |
| .4 | شكل يوضح نموذج هب | 45 |
| .5 | الهيكل التنظيمي لبلدية قصر البخاري | 97 |

# المقدمة

تواجه المؤسسات بشكل عام و المؤسسات العمومية بشكل خاص مجموعة من الظواهر والمعوقات أثرت على حركة عملها، مما استدعى ضرورة دراسة هذه الأوضاع، فتعد ضغوط العمل من بين المشكلات الناتجة عن العوامل المختلفة التي أثرت على الموظفين و بالتالي على المؤسسة ككل، فوجود الفرد في هذه المؤسسات يقتضي أن يعيش في بيئة تملي عليه شروطها و تأقلمه مع هذه البيئة أصبح أكثر تعقيدا نتيجة تعرضه لمستويات مختلفة من الضغوط و بالتالي ينعكس ذلك على رضاهم و أدائهم مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.

و لمعرفة اثر ضغوط العمل داخل المؤسسة قمنا بتسليط الضوء على بعض مصادرها و كيف تنعكس على الموظفين و لذل قمنا بتقسيم دراستنا على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** و فيه عرضنا الجانب النظري للدراسة بداية بأسباب و أهمية و أهداف الموضوع إضافة إلى تحديد إشكاليات الدراسة و فرضياتها ثم قمنا بضبط المفاهيم الخاصة بالدراسة و أخيرا تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** تطرقنا إلى موضوع ضغوط العمل و تطرقنا إلى أنواع ضغوط العمل و عناصره انتقالا إلى مصادر، خصائص و أثار ضغوط العمل و أخيرا مراحل ضغوط العمل و النماذج المفسرة له.
- **الفصل الثالث:** و فيه تطرقنا إلى الأداء الوظيفي حيث قمنا بإعطاء بعض من أنواعه و محدداته بالإضافة إلى عناصر و أبعاد الأداء الوظيفي و أهم العوامل المؤثرة فيه انتقالا إلى الطرق و معوقات تقييم الأداء الوظيفي، و أخيرا النظريات المفسرة للأداء الوظيفي و علاقته بضغوط العمل.
- **الفصل الرابع:** و عمدنا من خلاله التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي بدءا من أهمية و خصائص الرضا الوظيفي ثم عوامله و أهم النظريات المفسرة له و أخيرا علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.

❖ **الفصل الخامس:** تناولنا فيه موضوع الموظف و يضم هذا الفصل العناصر التالية و المتمثلة في شروط اكتساب صفة موظف بالإضافة إلى حقوق و واجبات الموظف و علاقته مع الموظفين و الرئيس و أخيرا التنشئة الاجتماعية للموظف الجزائري.

❖ **الفصل السادس:** تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة و ذلك من خلال التعريف بميدان الدراسة بالإضافة إلى مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و أهم أدوات جمع البيانات.

❖ **الفصل السابع:** خصص هذا الفصل بتفريغ و معالجة البيانات الميدانية لفرضيات الدراسة مع تحليل الإجابات بناءا على الأبعاد و المؤشرات المعتمدة مع تقديم النتائج لكل فرضية فرعية متبوع باستنتاج عام ثم خاتمة مع تثبيت قائمة المراجع و المصادر المعتمدة في هذه الدراسة ثم الملاحق المرتبطة.

# الفصل الأول:
# الإطار المنهجي للدراسة.

# الفصل الأول

# الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. الإشكالية.
5. الفرضيات.
6. تحديد المصطلحات والمفاهيم.
7. الدراسات السابقة.

## 1. أسباب اختيار الموضوع

### 1.1. أسباب ذاتية

- الرغبة الشخصية في الاطلاع و البحث في هذا الموضوع.
- إثراء رصيدنا المعرفي.
- لفت الإنتباه لمثل هذه المواضيع ذات الأهمية.

### 2.1. أسباب موضوعية

- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة.
- جدية الموضوع واعتباره محط نقاش و جدل.
- محاولة معرفة واقع ضغوط العمل في المؤسسة الجزائرية.

## 2. أهمية الموضوع

تظهر أهمية دراسة الموضوع ضغوط العمل و أثره على الموظف من خلال أن المورد البشري هو العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة و الاهتمام به ضرورة و الكشف عن مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على أداء و فعالية هذا المورد يساهم في إيجاد حلول لمواجهتها حفاظا على حسن سير المؤسسات و ضمان الرضا و الأداء الوظيفي من طرف الأفراد مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

## 3. أهداف الموضوع

- تحديد العلاقة بين ضغوط العمل و كل من الرضا والأداء الوظيفي.
- التعرف على الآثار المترتبة نتيجة تعرض الموظفين لضغوط العمل.
- التعرف على آثار عبء العمل على الأداء الوظيفي .
- التعرف على اثر بيئة العمل على رضا الموظفين.

## 4. الإشكالية

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسة، إذ نجاح أي منظمة يرجع إلى كفاءة و أداء الأفراد فلا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة إلا من خلال هذا الأخير، و «مصطلح المورد البشري يطلق على الأفراد الذي لديهم المعلومات و الخبرات المتخصصة و الذين يعملون في المؤسسات أو المنظمات العامة أو الخاصة، و تربط بينهم مجموعة من العلاقات الوظيفية و تقوم المؤسسة بتنظيم هذه العلاقات ضمن إطار وضيفي لتحقيق اكبر قدر ممكن من الفائدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات من خلال استثمار الخبرات و الموارد المتوفرة لديهم[1]»، لكن هذه الأخيرة دائما ما تعترضها صعوبات و عوائق منها ضغوط العمل متعددة المصادر و مختلفة الجوانب التي تؤثر على العاملين و بالتالي على المنظمة ككل، هذا ما استدعى دراستها من قبل الباحثين.

و تعتبر ضغوط العمل من أبرز ما يمر به العامل أثناء فترة عمله، هذا الضغط يتولد عنه صراع بين قدرات الموظف المحدودة و بين الأمور الذي لا يستطيع تحقيق الإستجابة التلقائية لها مما يؤدي إلى فقدان الاتزان لأدائه لوظائفه و تظهر لديه العديد من التوترات النفسية و مشاكل جسدية أثرت سلبيا على نشاطه داخل المؤسسة.

حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين في حقول معرفية مختلفة، كالعلوم الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و التنظيمية لما لها من أثر كبير على الفرد و المنظمة على الحد السواء، «حيث يشير مفهوم ضغط العمل إلى مجموعة من المؤثرات المادية و المعنوية التي تؤدي إلى حدوث تغيرات في سلوك الفرد، بالإضافة إلى التغير في قدراتهم الجسدية و النفسية ما جعلتهم يعيشون في حالة من القلق. »[2]

تعد المؤسسة نسق اجتماعي تسعى لتحقيق أهداف معينة، إذ أصبح للمؤسسات أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة و ترجع هذه الأهمية إلى الدور البالغ التي تؤديه في حياة الفرد و الجماعة إذ عرفت تزايد في العدد و الحجم نظرا لاعتماد المجتمع عليها في

1- ساجدة اشريم، 2010\07\19، أهمية الموارد البشرية، تم الاطلاع عليه في 2022\03\13، رابط الموقع : https://read.opensooq.com.

2- هديل طالب، 2016\02\10، تعريف ضغوط العمل، تم الاطلاع عليه في 2022\03\13، رابط الموقع: https://mawdoo3.com/تعريف_ضغوط_العمل.

تلبية حاجاته، فأصبح ينظر إليها كطاقة حيوية تساهم بشكل كبير في تطوره، و لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لابد من مراعاة مجموعة من المتغيرات، و تعتبر ضغوط العمل إحدى هذه المتغيرات و التي أصبحت مظهرا طبيعيا في حياة الفرد العامل فكون هذا الأخير العنصر الأساسي لقيام أي مؤسسة جعلت الاهتمام لهذا المتغير أمر ضروري.

في وقتنا الحالي، تواجه العديد من المؤسسات مجموعة من التحديات و المعوقات أثرت على الموظفين بصفة جوهرية، فالفرد جزء من التنظيم وله أدوار تتفاعل مع عناصر المؤسسة الأخرى، فهو أساس العمل و المحرك الأساسي للتنظيمات، فالضغوط الناتجة عن هذه التحديات البيئية و التنظيمية و مواجهتها بصورة دائمة و مستمرة جعلتها نقطة ارتكاز و مصدر اهتمام كونها تؤثر بدرجة كبيرة على كفاءة و أداء و رضا الموظف و على علاقته مع الموظفين الآخرين ما جعل التعامل معها صعب.

فالسؤال المطروح: هل لضغوط العمل أثر على الموظف داخل المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل تؤثر أعباء العمل على أداء الموظف داخل المؤسسة؟
2. هل تؤثر بيئة العمل على رضا الموظف داخل المؤسسة؟

5. **الفرضيات**

**1.5. الفرضية الرئيسية**

لضغوط العمل أثرا سلبيا على الموظف داخل المؤسسة.

**2.5. الفرضيات الفرعية**

- تؤثر أعباء العمل على أداء الموظف داخل المؤسسة.
- تؤثر بيئة العمل على رضا الموظف داخل المؤسسة.

## 6. تحديد المفاهيم

### 1.6. ضغوط العمل

**أ. لغة:** «حسب معجم الرائد فان ضغوط العمل من فعل ضغط يضغط ضغطا ضغط شيء، أي عصره، كبسه، شدد و ضيق عليه.» [1]

**ب. اصطلاحا**

تعددت التعاريف باختلاف الباحثين و الدارسين لها نورد منها ما يلي:

«يعرف كلا من سمير عسكر و عباس أحمد ضغوط العمل بأنها تلك المتغيرات و الظروف البيئية التي تحيط بالفرد في بيئة العمل و تسبب له الضيق و التوتر الأمر الذي يترتب عليه إحداث تأثير سلبي على أداء الفرد. »[2]

«و يعرف كوبر (Cooper)* ضغوط العمل بأنها مجموعة من العوامل البيئية و التنظيمية التي تأثر على أداء الفرد في العمل و منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل السيئة، عبء العمل ، العلاقات الشخصية في العمل و هذه العناصر تسبب الإجهاد الفسيولوجي النفسي و السلوكي للفرد. »[3]

«و يرى أبو شيخة نادر أحمد الضغط يمثل حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد تنجم عن عوامل من البيئة الخارجي أو المنظمة التي يعمل بها أو يسبب الفرد نفسه أو أنه حال من عدم التوازن بين متطلبات و احتياجات البيئة و قدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات. »[4]

«كما يعرفها لازاروس (Lazarus)* و كوهين*(Cohen) الضغوط بأنها الضغوط التي تتحدى الفرد و تتطلب التكيف الفسيولوجي أو المعرفي أو السيكولوجي. »[5]

---

1 - جبران مسعود، معجم الرائد، ط 3 بيروت، دار العلم للملايين 2005 ص 565.

2 - شعبان علي حسين السيسي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث(ب ط)، الإسكندرية، مصر ،2009 ص 362.

* كاري كوبر (Cary Cooper) : هو عالم نفس بريطاني، ولد في 28 أفريل موظف في جامعة مانشستر و جامعة لانكستر، و معهد جامعة مانشستر للعلوم و التكنولوجيا.

3 - شعبان علي الحسين السيسي، الصفحة نفسها.

4 - أبو شيخة نادر احمد، مدخل إلى إدارة الوقت، عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع (ط1)، 2009 ص 298.

*ريتشارد لازاروس (Richard Lazarus) هو عالم نفس أمريكي، ولد في 3 مارس 1922 في نيويورك في الولايات المتحدة، وتوفي في 24 نوفمبر 2002 في والنوت كريك في الولايات المتحدة.

*جوديث بلاكفيلد كوهين (Judith blackfield cohen)، أستاذة علم الأوبئة بجامعة بيركلي بكاليفورنيا.

5 - مخلوفي السعيد، ضغوط العمل و علاقتها بالدافعية للانجاز و استراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط، مذكرة لتخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر 2014 ص 42.

«كما يعرفه لازاروس الضغط على أساس أنه علاقة خاصة بين الفرد و البيئة و التي يهدرها الفرد بأنها تتجاوز موارده الخاصة و تعرض رفاهيته للخطر.[1]»

**التعريف الإجرائي:** ضغوط العمل هي كل الأحداث التي يتعرض لها الموظف أثناء القيام بمهامه داخل بيئة المؤسسة يترتب عليها أثار سلبية على أفعاله و سلوكه و اتجاهه نحو المؤسسة.

### 2.6. الأداء الوظيفي

**أ. لغة:** «يعني الأداء في اللغة هو أدى الشيء: أوصله و الاسم الأداء: و هو أدى الأمانة منه بمد الألف. »[2]

**ب. اصطلاحا**

«يعرفها الراوية حسين حريم حين بأنه يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. »[3]

«و هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الموظف سواء كان هذا الجهد عضليا أم فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه. »[4]

**التعريف الإجرائي:** الأداء الوظيفي هو كل ما يبذله الموظف من جهد لتحقيق مهام وظيفته في المؤسسة التي ينتمي إليها.

### 3.6. الرضا الوظيفي

أ. **اصطلاحا:** «هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه الفرد من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع.

ما عرفه فروم(Vroom)* بان الرضا الوظيفي هو الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم و أدوارهم المهنية و قد ذهب فروم إلى إن هناك خمس عوامل تؤدي إلى الرضا

1 - بوزاوة مصطفى، الضغط المهني لدى المشرفين و استراتيجيات مواجهته، دار قرطبة للنشر و التوزيع (ط 1)، الجزائر 2014 ص 23.
2 - محمد بن مكرم ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، دار الصادر (ب ط)، بيروت لبنان، المجلد الرابع عشر ص 26 1414 ه\ 1993م.
3 - حريم حسن، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامل للنشر والتوزيع (ب ط)، عمان 2004 ص 215.
4 - فراس الحاج محمد، اثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، مذكرة ترج لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا 2016 ص 15.
*فيكتور هارولد فروم(Victor Harold Vroom) (من مواليد 9 أغسطس 1932 ، في مونتريال ، كيبيك ، كندا) هو أستاذ بكلية إدارة الأعمال في كلية ييل للإدارة. وهو حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة ميتشيغان وشهادة الماجستير والبكالوريوس من جامعة ماكجيل.

الوظيفي و هي: الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع و الخدمات، التفاعل الاجتماعي، المكانة المهنية، كما يرى فروم أن الأجر و ما يرتبط به من مكافئات مادية يعتبر من مصادر الرضا الوظيفي. »[1]

**ب. التعريف الإجرائي:** هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الموظفين تجاه ما يقومون به من عمل و ذلك لإشباع احتياجاته و رغباته و توقعاته في بيئة العمل.

### 4.6. أعباء العمل

**أ. اصطلاحا: «**يعرف دليل المصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل عبء العمل بأنه المهام الكمية و النوعية التي تثقل الموظف فالكمية تتمثل بتكليفه بأداء أعمال و ادوار كثيرة في وقت غير كافي و أما النوعية فتتعلق بتكليفه بمهام لا تتناسب مع خبرته و مهارته. »[2]

**ب. التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من الواجبات أو المهام التي تسند إلى الموظف من اجل أداءها و قد تكون أكثر أو اقل مما يجب القيام به و قد تفوق طاقته أو لا تتلاءم مع قدراته الخاصة.

### 5.6. بيئة العمل

**أ. اصطلاحا:«**هي كل مل يحيط بالموظف في عمله و يؤثر في سلوكه و أفعاله و أداءه و اتجاهاته نحو عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه و هي المكان الذي يتم فيه أداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها و تشمل بيئة العمل مكونات مثل مستوى الضوضاء و الإضاءة و التهوية و غيرها. هو المكان الذي يستخدمه الأفراد للعمل مثل مؤسسة أو مصنع. »[3]

**التعريف الإجرائي:** هي المكان أو المحيط الذي تتم فيها ممارسة المهام من قبل الموظف و تشمل كل الظروف المحيطة بمكان العمل.

1 - علي بنونة، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 21.
2 - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط )1، الجزائر 2011 ص 85.
3 - مربوحة بولحبال نوار، محاضرة في علم الاجتماع التربية، دار الغرب للنشر والتوزيع (ب ط)،وهران الجزائر،2005 ص 138.

### 6.6. المؤسسة

**أ. لغة:«** كلمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس و هو يدل على بناء حدود الشيء و إقامته و رفع قواعده ، و يقابلها في اللغات الأجنبية لفظ (institution) و هو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل (instituer) بمعنى(établir)، يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية، و بالتالي فان المؤسسة في هذه اللغات كلها تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد.» [1]

**ب. اصطلاحا:**

«هي منظمة تم تأسيسها من اجل تحقيق نوع ما من الأعمال مثل تقديم الخدمات وفقا لمعايير تقييمية خاصة في مجال عملها و تعرف المؤسسة أيضا أنها تسعى لتحقيق هدف ما سواءا كان تعليميا أم وظيفيا أم اجتماعيا، من التعريفات الأخرى للمؤسسة هي إنشاء أو تأسيس مكان عام أو خاص من اجل تطبيق برنامج ما أم فكرة معينة. »[2]

«يعرف علماء الاجتماع المؤسسة على أنها عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد و المجتمعات و التي تؤدي إلى تعاونهم من اجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا، كما تعرف على أنها نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف واضحة و محددة، هي نظام اجتماعي تعاملي تفاعلي واعي مفتوح يسير وفق هيكل رسمي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة. »[3]

**التعريف الإجرائي:** المؤسسة نسق من انساق المجتمع لها أهداف معينة و تسعى إلى خدمة المصلحة الخاصة و العامة.

1 - ين رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2014 ص 13.

2 - أحمد عزت محمد، 05\10\2021، تعريف المؤسسة، تم الاطلاع عليه في 27\04\2022، رابط الموقع: https://mawdoo3.com/تعريف _المؤسسة.

3 - موراد زعيمي، مؤسسة التنشئة الاجتماعية، منشورات باجي مختار، عنابة الجزائر 2002 ص 43.

### 7.6. الموظف

**أ. لغة:** «مشتق من وظف توظيفا وظيفة و موظفا، و التوظيف: تعيين الوظيفة، و هي ما يقدر الإنسان من عمل أو رزق أو طعام و جمع وظائف، و تأتي بمعنى العهد و الشرط، و بمعنى المنصب والخدمة المعينة، وهذا المعنى مولد. »[1]

**ب. اصطلاحا:** «الموظف هو الذي يقوم بالمهام المقدمة لوظيفته، و من الواجب عليه إتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف

أعطى المشرع الجزائري مفهوم الموظف العمومي في المادة الأولى من الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي لقانون الوظيفة العامة: يعتبر الموظفين العموميين الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العامة. »[2]

«أما الفقه الجزائري فيعرف الموظف على انه الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو احد أشخاص القانون العام. »[3]

**التعريف الإجرائي:** الموظفين هم الأفراد الذين لهم لديهم وظيفة دائمة في مؤسسة ما.

## 7. الدراسات السابقة

### 1.7. دراسات عربية

❖ **اثر ضغوط العمل على أداء العاملين، فنادق أردنية فئة خمس نجوم**

للباحث عيسى إبراهيم المعشر، و هي دراسة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و الإدارية،قسم إدارة الأعمال، الأردن، عمان 2009.

تناول الباحث اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في فنادق أردنية فئة خمس نجوم و انطلق من هذا التساؤل في دراسته: ما هو اثر ضغوط العمل على العاملين في القطاع الفندقي أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية؟

1 - احمد مختار عمر،معجم اللغة العربية المعاصرة ، دار عالم الكتب (ط 1 مجلد 1)، القاهرة ،2008، ص 140.
2 - كمال الرحماوي، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري ، دار الهومة، الجزائر(ط 3)، 2006 ص 24.
3 - حمود حمبلي، المساواة في تولي الوظائف العامة في القوانين الوضعية و الشريعة الإسلامية، دار الأمل للطباعة و النشر والتوزيع (ب ط)، تيزي وزو الجزائر، 2000 ص 114.

و كانت الفرضيات كالأتي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a≥0.05) بين عبئ العمل و أداء العاملين.
2. لا توجد علاقة ذات صلة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≥0.05) بين الأجور والمكافآت و أداء العاملين.
3. لا توجد علاقة ذات صلة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≥0.05) بين الهيكل التنظيمي و أداء العاملين.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≥0.05) بين بيئة العمل و أداء العمال.

استخدم الباحث العينة الطبقية و كان مقدارها 240 عامل حيث اخذ 10% من أصل 2400 عامل من 12 فندق مستعملا الاستبانة كأداة جمع البيانات.

و لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة و من ثم تحصيلها للوصول إلى النتائج و بالتالي و من ثم الاستنتاجات.

وكانت نتائج الدراسة كالأتي:

- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≥0.05) بين المتغيرين المستقلين عبئ العمل و الهيكل التنظيمي من جهة و أداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى.
- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≥0.05) بين المتغيرين المستقلين عبئ العمل و الهيكل التنظيمي من جهة و أداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى.
- انه يوجد علاقة معنوية لدى الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (a≥0.05) بين المتغيرين المستقلين الأجور المكافآت و بيئة العمل من جهة و المتغير التابع و هو الأداء من جهة أخرى.[1]

1 - عيسى إبراهيم المعشر، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم، دراسة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و الإدارية،قسم إدارة الأعمال، 2009.

❖ **اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة**

من إعداد ميسون سليم السقا و هي دراسة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009.

تناول الباحث اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة و انطلق من هذا التساؤل الرئيسي: ما هو اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات في قطاع غزة العام؟

و كانت الفرضيات كالأتي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مسؤولية تجله الآخرين وعملية اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات.

يتكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة و البالغ عددهم 166 فردا وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 116 فرد باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة.

تم استخدام المنهاج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات.

و كانت نتائج الدراسة كالأتي:

- عدم وجود مؤشرات واضحة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات ككل.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن صراع الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن غموض الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مسؤولية اتجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن مسؤولية اتجاه الآخرين زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرارات، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن الظروف المادية للعمل زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن الهيكل التنظيمي للعمل زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن المساندة الاجتماعية للعمل زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.[1]

❖ **ضغوط العمل و أثرها على الرضا الوظيفي في شركة أسوار للحراسة الأمني**

للباحث وئام الفاتح عمر عباس, بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير للعلوم في إدارة الإعمال, جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا, كلية الدراسات العليا, 2018.

1 - ميسون سليم السقا، اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،غزة 2009

تناول الباحث ضغوط العمل و أثرها على الرضا الوظيفي, دراسة حالة لشركة أسوار للحراسة و انطلق من هذا التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي؟

و كانت الفرضيات كالأتي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و دوران العمل.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و مستوى العلاقات الاجتماعية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و التسيب المهني.

و كانت الفرضيات كالأتي:

يتكون مجتمع البحث من عاملين في مشروع نظافة ولاية خرطوم، وتم الاعتماد على العينة القصدية باستخدام الاستبانة وتم توزيعها على 120 فرد، تم استخدام المنهج الوصفي إلى جانب استخدام تحليل الانحدار المتعدد في التحليل الإحصائي والذي يهدف للتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك علاقة ايجابية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي على مستوى علاقات المجاملة و أن كلما زادت ضغوط العمل زاد الرضا الوظيفي (مستوى العلاقات مجاملة).

هناك علاقة ايجابية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي (التسيب المهني) لا نوجد علاقة ايجابية معنوية بين أجور والمكافآت والرضا الوظيفي (التسيب المهني) لا توجد علاقة ايجابية بين عبئ العمل والرضا الوظيفي (مستوى علاقات المجاملة)[1]

### 2.7. الدراسات المحلية:

- ❖ **ضغوط العمل و تأثيرها على أخلاقيات المهنة لدى الموظف :**

1 - وئام الفاتح عمر عباس، ضغوط العمل و أثرها على الرضا الوظيفي، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير للعلوم في إدارة الإعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان2018 .

للباحثة ناقوس عبلة وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية 2014.

تناولت الباحثة ضغوط العمل وتأثيرها على أخلاقيات المهنة لدى الموظف وانطلقت من التساؤل التالي : هل تأثر ضغوط العمل على أخلاقيات المهنة لدى الموظف بمقر بلدية ورقلة؟

و كانت الفرضيات كالتالي:

- تأثر الظروف التنظيمية على أخلاقيات المهنة لدى الموظف بالمؤسسة .
- تأثر الظروف الاجتماعية على أخلاقيات المهنة لدى الموظف بالمؤسسة .
- تأثر الظروف المادية على أخلاقيات المهنة لدى الموظف بالمؤسسة.

طبقت الباحثة الدراسة على عينة عشوائية حجمها 57 موظف و اعتمدت على أداتين أساسيتين لجمع البيانات وهما الملاحظة و الاستمارة، معتمدة علة المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص حالة المؤسسة والظروف العمل التي ضمنها يمكن معرفة ضغط العمل ومدى قوته وتأثيره على أفراد العينة داخل التنظيم.

و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد ضغوطات العمل في المؤسسة الناتجة عن الظروف التنظيمية والمادية والبيئية داخل المؤسسة والتي تساهم في ظهور مشكلات العمل المتكررة كالغياب وعدم الانضباط مما تنعكس بشكل سلبي عليه وعلى مؤسسته، في حين نجد أن الظروف الاجتماعية تأثر بشكل نسبي على الفرد حسب أراء العينة باعتبار أن الضغوط الاجتماعية لا دخل للمؤسسة فيها.[1]

❖ **ضغوط العمل و علاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ:**

للباحثة خميسي بسمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، نخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد صديق بن يحي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015

1 - ناقوس عبلة،ضغوط العمل و تأثيرها على أخلاقيات المهنة لدى الموظف، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية 2014.

انطلقت خميسي بسمة في دراستها هذه من التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين ضغوط العمل وحوادث العمل لدى عمال التنفيذ؟

فرضية الدراسة تمثلت في:

- تؤدي الظروف الفيزيقية للبيئة إلى حوادث عمل لدى عمال التنفيذ بالمؤسسة
- تؤدي أعباء الدور إلى حوادث العمل لدى عمال التنفيذ.
- تؤدي العلاقات الإنسانية داخل المصنع إلى حوادث العمل لدى عمال التنفيذ.

طبقت الباحثة الدراسة على عينة تتكون من 65 عامل تنفيذ واعتمدت على العينة العشوائية البسيطة و تم تجميع المعطيات الميدانية بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، آما المنهاج المستعمل فهو الوصفي.

و كانت نتائج الدراسة كالأتي:

- الظروف الفيزيقية لبيئة العمل تؤدي إلى حوادث العمل لدى عمال التنفيذ.

تؤدي أعباء الدور إلى حوادث العمل لدى عمال التنفيذ.

- لا تؤدي العلاقات الإنسانية داخل المصنع إلى حوادث العمل لدي عمال التنفيذ و عليه فانه توجد علاقة بين ضغوط العمل وحوادث العمل حيث أن تواجد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يخلق جو من التلاؤم بين العمال وهذا ما ينقص من حوادث العمل.[1]

❖ **علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي**

للباحث محمد وليد سرهود، وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية،2017.

تناول الباحث علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي وانطلق من التساؤل الرئيسي مفاده: هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

1 - خميسي بسمة، ضغوط العمل و علاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، استمارة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد صديق بن يحي ، جيجل، الجزائر 2015.

و كانت الفرضيات كالأتي:

- توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل الفردية والأداء الوظيفي لدى العمال،جامعة الوادي.
- توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.
- توجد علاقة بين توتر العلاقات بين العاملين والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي.

طبق الباحث الدراسة على عينة طبقية حجمها 104 عامل من جامعة الوادي واعتمد على العديد من الأدوات أهمها الاستمارة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة والمتمثلة في ضغوط العمل بمعنى تشخيص الظاهرة المدروسة.

أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها:

- هناك مجموعة من الضغوطات في بيئة العمل ناتجة عن المصادر التنظيمية تنقص من أداء العامل في الجامعة.
- أن مصادر ضغوط العمل الفردية لها علاقة عكسية على العامل من خلال الخفض من فعالية أداءه في مجال العمل.

أن توتر العلاقات الاجتماعية بين العاملين من شانه أن يؤثر سلبا على أداء العاملين مقارنة مع التأثير الايجابي والذي نجده بنسبة متدنية.[1]

❖ **علاقة ضغوط العمل بتراجع أداء العمل في المؤسسة**

للباحثتين حسينة بوطفان وسميرة بوبعجة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل،جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018.

1 - محمد وليد سرهود، علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع بتخصص تنظيم و عمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الوادي، 2017.

تناولا الباحثتين موضوع علاقة ضغوط العمل بتراجع أداء العمال في المؤسسة، وانطلقوا من التساؤل التالي: هل ضغوط العمل لها علاقة بتراجع أداء العمال في المؤسسة؟

و كانت الفرضيات كالأتي:

- الضغوط الفيزيولوجية تعرقل استمرارية النشاط.
- الضغوط الاجتماعية لا تسمح بالتعاون أثناء العمل.
- الضغوط التنظيمية تؤدي إلى قصور الانجاز.

طبقت الدراسة على عينة مكونة من 49 عامل موزعة على ثلاث فئات الإطارات،عمال التحكم عمال التنفيذ، تم إجراء الدراسة الميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج، الطاهير، وتطبيق مجموعة من الأدوات المنهجية منها الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق و باستخدام المنهج الوصفي.

و قد تتوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- للضغوط الفيزيولوجية اثر سلبي على الأداء من خلال طبيعة العمل الذي يتطلب قوة جسدية كبيرة إضافة إلى طبيعة الآلات ومعدات العمل تشكل مصدر إزعاج وقلق وكذا الإصابة بأمراض الحساسية، فالإرهاق الجسدي والمعاناة لها انعكاس على الأداء.
- الضغوط الاجتماعية لا تتأثر على التعاون أثناء العمل نظرا إلى طبيعة العمل الذي لا يتحقق إلا عن طريق التفاعل المتبادل ووجود ثقة متبادلة بينهم مما يسمح بالانسجام وسرعة في الانجاز وإتقان العمل.
- الضغوط التنظيمية تؤدي إلى قصور الانجاز، يظهر ذلك في عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تهرب من مسؤولياتهم ويبرز عدم تحمل المسؤولية في أن قرارات العمال لا تأخذ بالحسبان مما يؤدي إلى تراجع الأداء وذلك لكثرة الضغوط الممارسة في الشركة بسبب كثرة الأعمال.[1]

## 8. التعقيب على الدراسات السابقة

1- حسينة بوطفان و سميرة بوبعجة،علاقة ضغوط العمل بتراجع أداء العمال في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل،جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جيجل الجزائر 2018.

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بضغوط العمل نلاحظ أن هذه الدراسات تعددن أهدافها تساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، و قد رمزت اغلب هذه الدراسات على تحديد مصادر ومسببات ضغوط العمل ونتائج المترتب عليها لدى فئات مختلفة من العاملين وفي عدد من المنظمات المختلفة في مجتمعات مختلفة، منها بين علاقة بين ضغوط العمل وكل من الأداء والرضا والسلوك الوظيفي، وتتفق دراستنا في شكل عام مع الدراسات المذكورة و المشار لها في متغير ضغوط العمل وتم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال:

1. إلقاء الضوء على مفهوم ضغوط العمل والنظريات المفسرة له
2. الاستفادة من تراث النظري خاصة فيما يتعلق بمتغير ضغوط العمل.
3. تحديد و ضبط المفاهيم والمنهج الذي يناسب دراستنا الحالية.
4. اعتبارها مرجع أساسي والاستفادة منها في معالجة المتغيرات من خلال استنتاج الأبعاد والمؤشرات لها فقد أعطت نظرة شاملة عن الموضوع.

# الفصل الثاني:

# ضغوط العمل.

## الفصل الثاني

## ضغوط العمل

**تمهيد**

1. أنواع ضغوط العمل.
2. عناصر ضغوط العمل.
3. مصادر ضغوط العمل
4. خصائص ضغوط العمل
5. أثار ضغوط العمل
6. مراحل ضغوط العمل
7. نماذج مفسرة خاصة بضغوط العمل

خلاصة

## تمهيد

حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام كثير من العلماء والباحثين، إذ تعتبر مظهر من مظاهر الحياة المعاصرة، نظرا لتأثيراتها المتعددة التي تتركها على الفرد من جهة والمنظمات من جهة أخرى، وأصبحت لا تقتصر على مهنة أو عمل معين بل أصبحت شائعة في مؤسسات عدة لكنها تختلف لاختلاف البيئات و مستويات التأثير.

برزت ضغوط العمل نتيجة التأثر بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الظروف جعلت الفرد يعيش في حالة من القلق مما أثر على مهامه الوظيفية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى أنواع ضغوط العمل، عناصر ومصادر ضغوط العمل، خصائص وأثار ضغوط العمل، مراحل ضغوط العمل، وأخيرا النماذج المفسرة لها.

## 1. أنواع ضغوط العمل

### 1.1. الضغوط الإيجابية:

«يقصد بها الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقوة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة، كما أن لها آثار نفسية ايجابية تتمثل في تولد الشعور لديه بالسعادة والسرور، وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي المجددة بإطار زمني لتنفيذها فهي بذلك تعطي للفرد الإحساس بالرغبة والقدرة على العمل ودافعية كبيرة للارتقاء والرفع من مستوى الأداء ، لذلك نجد أن متخذي القرارات في المنظمات كثيرا ما يمارسون هذه الضغوط على العمال للاحتفاظ بحيويتهم وأدائهم الجيد من جهة وكسر عامل التخاذل والكسل من جهة أخرى. »[1]

«وقد أوضحت مجلة فوربس* (Forbes) المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الايجابية التي تحدث بين الموظفين:

- ارتفاع حجم النشاط و قوته.
- زيادة الدوافع.
- تعلم الهدوء وعدم لانفعال تحت الضغط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التركيز والقدرة و الاسترجاع والتفاؤل نحو المستقبل.
- تساعد الضغوط الإيجابية الفرد على تحديد الخطوط المواجهة أو المحددات النهائية مثل تاريخ بداية ونهاية العمل.

تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدوافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين وبأقل قدر ممكن من الضرر»[2].

1 - فاروق السيد عثمان، القلق و إدارة الضغوط النفسية، دار الجامعة الجديدة (ب ط)، مصر (ب.س) ص100

*مجلة فوربس: (Forbes) هي مجلة أعمال أمريكية ، يتم نشرها ثماني مرات في السنة ، وتحتوي على مقالات حول موضوعات التمويل والصناعة والاستثمار والتسويق.

2 - جاد الرب سيد، السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع (ب ط )، (ب.ب) 2005 ص 510.

## 2.1. الضغوط السلبية

«هي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الفرد العامل ومن ثم تنعكس على أداءه وإنتاجيته في العمل مثل ذلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضي عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل»[1]

«وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي، والضغط السلبي كما يعرف أيضا أنه عبارة عن قليل أو كثير من الإشارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على العقل أو الجسم مثل التعرض لبعض أمراض القلب و تصلب الشرايين و السكتة، أو من الناحية النفسية مثل الفتور و اللامبالاة والسام و الأرق و نظرة تشاؤمية للأمور، أو من الناحية الوظيفية مثل انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها.

ويستطيع المدير إن يدرك مثل هذه المؤثرات ويتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين معه وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط أو التعرف على المصادر التنظيمية ومحاولة علاجها أو التخفيف منها.

و يمكن القول أن الضغوط السلبية هي تلك الضغوط التي تسبب الضغوط للفرد ودائما ما يكون كارها لها لأنها لا تخدمه ولا تخدم المؤسسة.»[2]

## 2. عناصر ضغوط العمل

يرى سيزلاكي* (Szilagyi) ووالاس* (Wallace) يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية لضغوط في المؤسسة وهي:«

- **العنصر المثير:** يعني بالعنصر المثير المؤشرات الناجمة عن الفرد والبيئة والمنظمة الذي يحتوي على المثيرات الأولية الناجمة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

1 - فاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص100.

*اندرو دي سيزلاقي (Andrew D. Szilagyi): أستاذ الأعمال التجارية والمالية في جامعة هيوستن تكساس مؤلف كتاب السلوك التنظيمية و الأداء.

*مارك جي والاس (Marc J Wallace) أستاذ وزميل آشلاند أويل في قسم الإدارة ، كلية الأعمال والاقتصاد ، جامعة كنتاكي والمؤلف المشارك للسلوك التنظيمي والأداء.

2 - محمد الصريفي، الضغط و القلق الإداري، موسوعة حورس الدولية للنشر و التوزيع (ب ط)، الإسكندرية مصر 2007 ،ص 53.

العنصر المثير مصدر من مصادر الضغوط وهو عبارة عن المثيرات التي تنتج عن الفرد أو المنظمة أو البيئة.

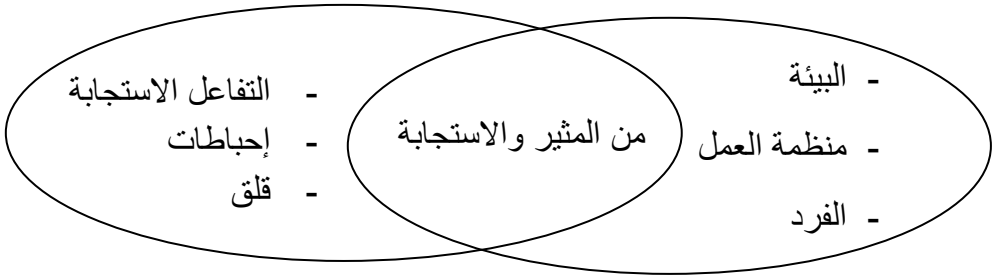
- **عنصر الاستجابة:** ويعني بها ردة فعل الفرد الذي يمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية و السلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر و الإحباط.

الإستجابة هي ردة فعل نتيجة تعرض الفرد للمثيرات الضاغطة والتي تتمثل في الردود النفسية أو الجسمانية أو السلوكية تجاه الضغط.

- **عنصر التفاعل:** ونعني بالتفاعل المثيرات التي يخلقها الفرد والذي يكون بين العوامل المثيرة و العوامل المستجيبة.

يمكن القول أن التفاعل يكون نلجم عن المثيرات الأولية للضغوط سواء كان تنظيمية أم بيئية ومشاعر إنسانية بين ما يحدث من استجابات»[1].

- **شكل عناصر الضغوط[2]**




## 3. مصادر ضغوط العمل

يمكن تصنيف ضغوط العمل إلى ثلاث مصادر:

### أ- المصادر المتعلقة بالفرد:«

- **أحداث الحياة:** إن ما يطرأ على حياة الإنسان من أحداث ومراحل النمو ومواقف يمر بها تؤثر على درجة تحمله للضغوط ومن أهم الأحداث التي تؤثر بشكل مباشر على الفرد مثل وفاة احد الأقارب، مشاكل الطلاق، فقدان العمل أو خسارة صفقة أو التعرض لحادث سيارة أو إنتهاك أحد أنظمة القانون، كذلك ما يحدث للإنسان من أم راض أو هزات نفسية، كل ذلك يسبب ضغوط على الإنسان مما يؤثر عليه في عمله.

1 - سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل العالم المتغير ، دار الراية للنشر و التوزيع (ب ط)،عمان، الأردن 2010 ص 120.

2 - معن محمود عايصرة، مروان محمد بني احمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع(ط1)،عمان الأردن 2008 ص 113

- **خصائص الفرد:** تتمثل خصائص الفرد في الإدراك، نمط الشخصية، الاعتقاد في القدرة على تقرير المصير، العوامل الديموغرافية مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل، سنوات الخبرة و نوع الوظيفة.»[1]

**ب. <u>المصادر المتعلقة بالمنظمة:</u>«**

- **عدم وجود معايير موضوعية في التعيين**: يلاحظ أنه لا توجد معايير موضوعية في التعيين وخاصة بالنسبة لعقود الوافدين، حيث يتم التعيين دون النظر لعامل الخبرة أو المؤهل الأعلى، فنجد أن بعض الأفراد يتم التعديل لأوضاعهم الوظيفية بينما البعض الأخر من زملائهم الذين يقومون بنفس العمل لا يتم تعديل أوضاعهم بالرغم أنهم لا يقلون خبرة عن زملائهم وربما يتفوقون عليهم من حيث الخبرة أو المؤهلات مما يسبب نوعا من الضغوط ويؤدي إلى هجرة كفاءات العمل.
- **بيئة العمل المادية:** تمثل بيئة العمل المادية كدرجة الحرارة،الضوضاء، ترتيب الأجهزة والإضاءة و التهوية وغيرها، إذ يرى عبد الرحمن توفيق أن جودة بيئة العمل لا تقل أهمية عن جودة البيئة المنزلية إلا أن القدرة على التحكم في الأول تكون اقل بكثير من الغالب (هل مكان العمل نفسه يفتقد الأمان، يتصف بالضوضاء، غير نظيف، مزدحم، حار أو بارد جدا، جاف جدا؟) أن كل هذه الأشياء تؤثر على القدرة في انجاز الأعمال المطلوبة.

- **خصائص الدور:** تعد خصائص الدور احد المصادر التنظيمية لضغوط العمل خاصة صراع الدور، غموض و عبئ الدور الزائد أو الناقص.

- **صراع الدور:** يحدث صراع الدور عندما تتعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها أو عندما تتعارض متطلبات دورين أو كثر (صراع بين متطلبات العمل أو بين احتياجات الأسرة)

- **غموض الدور:** عادة ما يحدث غموض في المنظمات الكبيرة الحجم ويحدث غموض عند إحداث تغييرات تكنولوجية، تغيير احد الأفراد لعمله ، نقص في المعلومات الواردة من

1 - محمد عبد القادر علام، ضغوط العمل،مجلة الدراسات الأمنية، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، مصر ،2009 ص 66.

الإدارة، إخفاء المرؤوسين للمعلومات عن المشرف كأسلوب للسيطرة والمضايقة على المشرفين غير المفضلين لديهم.»[1]

- **عبئ الدور الزائد أو الناقص:«**

- **الأعباء الزائدة الكمية**: يعاني منها شاغل الوظيفة حينما يكلف بأعمال معينة لا يمكن أداءها في الوقت المحدد

- **الأعباء الزائدة الكيفية**: التي تحدث حينما لا تتناسب مؤهلات و قدرات شاغل الوظيفة لمقابلة مطالب العمل بالوظيفة، ولا يؤدي زيادة عبئ العمل فقط إلى ظهور ضغط و لكن الانخفاض الملحوظ والمستمر لعبئ العمل في الوظيفة يمكن إن يكون أيضا مصدرا رئيسيا لضغط العمل ويؤدي إلى أثار سيئة على الفرد مثل الشعور بالملل والشعور بعد الأهمية و الانخفاض نوعين:

- **الانخفاض الكمي لعبئ العمل**: الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه يؤدي أعمالا بسيطة و قليلة لمدة زمنية قصيرة بينما يضل بقية الوقت لا يؤدي شكلا يذكر.

- **الانخفاض النوعي لعبئ العمل**: الذي يحدث عندما يشعر شاغل الوظيفة بالحاجة إلى مثيرات تستمليه عقليا، بينما يؤدي الأعمال الروتينية و العمال المتكررة.»[2]

- **«التأييد الاجتماعي:** إن العلاقات مع الزملاء والعاملين و الرؤساء تعمل إلى حد كبير على التقليل حدة الضغوط فهي تعمل على تخفيف الآثار السلبية للضغوط لذا فان من المتوقع أن الوظائف التي تحيطها كثير من الصراعات الشخصية والعداوات الاجتماعية يتعرض العاملون فيها بقدر اكبر من الضغوط.

- **الهيكل التنظيمي:**تشمل هذه الضغوط كل ما يتعلق بسياسات ولوائح وإجراءات وقواعد العمل وشبكات الاتصال و مراكز صنع القرارات داخل المنظمة فما لا شك فيه فان التنظيم المقيد بقواعد ولوائح وإجراءات صارمة وتقل فيه المشاركة في اتخاذ القرارات يتعارض مع رغبات الأفراد في التصرف بحرية وتزيد فيه المصادر المختلفة للضغوط.»[3]

1 - محمد عبد القادر علام، مرجع سابق، ص 68.
2 - مرجع سابق ص 64.
3 - المرجع نفسه ص70.

ج. **المصادر المتعلقة بالظروف البيئية**

«تتمثل الظروف البيئية في التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية و التشريعية والثقافية والتكنولوجية.

- **التغيرات الإقتصادية**: تشمل المتغيرات البيئية الإقتصادية إفتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع التضخم والانكماش وأسعار الفائدة ويؤدي عدم الإستقرار إلى خلق حالة من عدم التأكد بحياة الأفراد مما يسبب لهم ضغوطا .

- **التغيرات الإجتماعية**: تتمثل الظروف الإجتماعية في التغيرات التي تحدث في هيكل السكان واتجاهات التعليم (عام، فني، تجاري) ومعدلاته وما يخلقه من فرص العمل، اتجاهات ومعدلات الهجرة، تزايد معدل البطالة والذي يمثل ضغطا على الأسر.

- **التغيرات السياسية**: من الممكن أن تسبب التغيرات السياسية في الدولة حدوث ضغوط للأفراد خاصة أن الروية غير واضحة أمام إفراد تجاه ما هو متوقع من المواقع السياسية الجديدة.

- **تغيرات التشريعية:** تشمل إفتراضات وتوقعات بشأن القوانين التي تصدر وتلك التي تطور أو تلغي، وهي القوانين المؤثرة في مجالات هامة تسويقية مثل: الاستثمار السجل التجاري، الوكالات التجارية، جمارك الأسعار، الإحتكار، النقد الأجنبي، التصدير والاستيراد.

- **التغيرات الثقافية**: هي افتراضات بشان قيم و توجيهات وأذواق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب أو تصميم المنتج، و بشأن المؤثرات الإعلامية على اتجاهات العملاء، سلوكياتهم الشرائية و الغذائية و تتعارض المجتمعات للغزو الثقافي خارجي مثل ضغوطا على الأفراد منها ما يتعلق بالغزو الفكري أو ما يتعلق بتغيير أنماط الحياة السائدة.

- **التغيرات التكنولوجية**: قد يكون تطور التكنولوجيا سببا في شعور العامل بالضغط خاصة إذا كانت المنظمة التي يعمل بها تواكب التطورات التكنولوجية،أو تدخل آلات جديدة تتطلب معرفة بكيفية عملها من طرف العمال أو طرق عمل تعتمد على معارف الفرد

بالمحيط التكنولوجي دائم التطور والتغير نحو تسيير العمل بالنسبة للعنصر البشري هو الأمر الذي يسبب حرج للعامل في حالة عدم القدرة على التحكم فيها»[1].

## 4. خصائص ضغوط العمل

«تتميز ضغوط العمل بعدد من الخصائص، وهي كالأتي:

- ضغوط العمل موجودة دائمًا وتوجد بطريقة أو بأخرى في مكان العمل. يؤدي الاكتظاظ ة في المكاتب أو زيادة الضجيج إلى الضغط على تفكير الفرد وأعصابه ومزاجه.
- تختلف ضغوط العمل حسب طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، يمكن أن تخدم الضغوط أغراضًا مفيدة، يمكن أن تكون دافعًا للبحث عن مهارات والمنافسة والتميز، ويمكن أن تشكل فرصًا للتحسين والتطوير، ويمكن أن تكون مصدرًا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، ولكن من ناحية أخرى، يمكن أن تسبب الكثير من الضرر على المستوى الشخصي لذلك ، هناك قدر مقبول أو صحي من الضغط ينتج عنه تأثيرات إيجابية إذا كان الضغط أقل أو أعلى من هذه الكمية، فإنه يصبح ضارًا وخطيرًا.
- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط، وهذا نتيجة إدراكهم لتلك الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، العمل المفرط والجداول المرهقة تعني القلق والتوتر لدى البعض، بينما يرى البعض الآخر أنها فرصة لتحدي وإثبات أنفسهم والعمل بأقل من المقدار المطلوب، ويعتبره البعض تقديراً ضعيفاً لمهاراتهم وغياب فرصة النجاح التي يريدونها، بينما يرى الآخرون أنها فرصة للراحة والتحرر من المشاكل، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب تأثيرًا نفسيًا للبعض يمكن أن تصبح مصدر طاقة ونشاط للآخرين.»[2]

## 5. أثار ضغوط العمل:

### 1.5. الآثار الإيجابية

«بالمؤثرات الإيجابية، يعني أنها تساعد الفرد على أداء وظيفته وتعتمد على دوافعه، لكن العديد من المؤسسات إن لم يكن كلها تعتبر ضغط العمل شر لا بد من القضاء عليه لما

1 - محمد عبد القادر علام، مرجع سابق ص71.

2 - سعيد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي الشرطة المنطقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية 2005 ص 25.

له من انعكاسات سلبية على الفرد والمؤسسة معا، ولكن الواقع اثبت غير ذلك، فضغوط العمل لها آثار إيجابية أكثر من أثارها السلبية ومن بعض الآثار الإيجابية ما يلي:

- الضغوط من الدوافع التي تقود الفرد إلى التفكير في العمل والتركيز عليه والنظر إليه بامتياز، بالإضافة إلى التركيز على نتائج العمل.
- القدرة على التعبير عن العواطف والمشاعر والشعور بالمتعة وإعطاء الفرد الحيوية والنشاط والثقة.
- التطلع إلى المستقبل بتفاؤل والقدرة على استعادة الحالة النفسية الطبيعية في حالة مواجهة التجارب الصعبة و القدرة على تجاوزها.»[1]

«التعاون والجهود المتضافرة نتيجة العمل الجماعي لحل المشاكل، المنافسة البناءة و الهادفة وزيادة الدافعية، تعميق الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز، انخفاض التغيب، التأخير، زيادة في نشاط الجماعة، تحقيق مستوى عالي من الأداء وتقوية الشعور بالانتماء والولاء».[2]

مما سبق نستخلص أن للضغوط ايجابيات متعددة تساعد الفرد من القيام بعمله بأكمل وجه والوصول إلى الأهداف المرجوة.

### 2.5. الآثار السلبية

«إن الشعور بضغوط العمل المتزايدة له آثار سلبية وضارة على الفرد والمؤسسة، ومن أهمها:

أ. **التأثيرات السلوكية**: تعني التأثيرات السلوكية أنها تحدث تغييرات على مستوى سلوك الأفراد في المنظمة، ومن آثار شعور الفرد بالضغط المتزايد عليه ظهور بعض التغييرات في عاداته المألوفة وأنماطه السلوكية المعتادة، عادة ما تزداد هذه التغييرات سوءًا ولها آثار ضارة سلبية، قصيرة أو طويلة المدى، وأهم التغييرات هي: الأرق، والتدخين المفرط، واضطراب الوزن وفقدان الشهية، وتغير عادات النوم، واستخدام المهدئات، العدوان والتخريب وعدم الامتثال لأنظمة وقوانين المنشأة.

1 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع (ط3)، الأردن 2005 ص 165.
2 - توفيق عبد الرحمن، المدير في مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة(ب ط)، القاهرة، مصر،1994 ص .34

من الواضح أن ضغوط العمل تؤثر على سلوك الفرد، وهذا التأثير سلبي في الدرجة الأولى، وسيظهر في عاداته وسلوكياته.

**ب. الأعراض النفسية**: تُعرّف الأعراض النفسية بأنها الضغوط التي تؤثر على سلوك الفرد، مما يجعل الفرد يشعر بالتوتر، وحدوث بعض الاستجابات النفسية التي تؤثر على تفكير الفرد وعلاقته بالآخرين، وأهم الأعراض النفسية تشمل: الحزن والاكتئاب، والشعور بالقلق والنظر بتشاؤم إلى المستقبل، السلوك العصبي الشديد، وعدم القدرة على التركيز، فقدان الثقة في الآخرين والنسيان المتكرر.

**ج. التأثيرات الجسدية**: هي الآثار التي ما تلحق بالفرد من الأمراض التي تؤثر على صحته (تمتد عواقب زيادة الضغط على الفرد إلى بعض الآثار السلبية المنبعثة وسلامته الجسدية كالقلب وضغط الدم.

**د. التأثيرات السلبية على المنظمة**:

- ارتفاع التكاليف المالية نتيجة التأخير عن العمل والغياب والتوقف.
- توظيف عمال إضافيين، إفساد الآلات، انخفاض مستوى الإنتاج وضعف الجودة.
- صعوبة التركيز على العمل والحوادث وعدم الرضا عن بيئة العمل وتدني الروح المعنوية.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات والغموض في القرارات.
- ضعف العلاقات بين أعضاء المنظمة، فضلًا عن ضعف التواصل بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات والتسرب الوظيفي (التناوب على الوظائف)»[1]

## 6. مراحل ضغوط العمل

«يمكن تحديد مراحل ضغوط العمل في ثلاث مراحل نبرزها في ما يلي:

❖ **المرحلة الأول الإنذار:** يقصد بها في هذه المرحلة الانتباه الذي يمر به الفرد، وتسمى مرحلة الإنذار المبكر تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسدية والنفسية الداخلية والتي ينتج عنها توتر عصبي شديد، ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وأعراض

1 - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ص 167

أخرى و كلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق».[1]

❖ **«المرحلة الثانية التعامل مع الضغوط:** وهي عبارة عن إحداث عمليات دفاعية كمبدأ لهذه المرحلة فورًا بعد التغييرات السابقة، حيث يؤدي ذلك إلى إحداث عمليات دفاعية في الجسم ومحاولة التكيف مع هذه التغيرات من كلا الاتجاهين: المواجهة أو الهروب، محاولة التغلب عليهم أو الهروب والتخلص منهم، وبالتالي يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك، فإنه ينتقل إلى آخر مرحلة التي تعرض فيها بالفعل للضغط.»[2]

❖ **«المرحلة الثالثة المقاومة:** تعتبر هذه المرحلة بالنسبة للفرد زيادة في مستوى الضغط، لأن هذه المرحلة تبدأ بزيادة ضغوط العمل و تحدث مستوى عال من القلق والتوتر و مواقف ومتغيرات خارجة عن سيطرة الفرد والمنظمة بطريقة يمكن أن تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشاكل والأعراض السلبية منها إصدار قرارات عاجلة و حدوث نزاعات».[3]

❖ **«المرحلة الرابعة التعب والإرهاق**: وتعني هذه المرحلة أن الفرد قد وصل إلى مرحلة التعب وعدم القدرة على تحمل الضغوط، تلك المرحلة التي يتعرض فيها لمصادر الضغط باستمرار ولفترة طويلة، حيث يصبح متوتراً نتيجة المقاومة المتكررة ومحاولات التكيف، ومع استمرار الضغوط وعدم قدرة الفرد على التغلب على المصاعب والتكيف معها تستنزف طاقاتهم وقدراتهم وانهيار نفسيتهم مما أدى إلى ظهور نتائج سلبية مدمرة سواء للفرد أو للمؤسسة، ويمكن الاستدلال على هذه المرحلة من خلال مظاهر وتأثيرات معينة من أهمها: عدم الرضا عن جو العمل وانخفاض معدلات النجاح والتفكير في إمكانية التخلي عن الوظيفة.

تصل الضغوط إلى ذروتها في هذه المرحلة فتجعل الفرد غير قادر على التحمل نفسياً وجسدياً».[4]

1 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي النظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ( ب ط)، دار الجامعية،2004 ص 517.
2 - محمد إسماعيل بلال،السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق( ب ط)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2005 ص 45.
3 - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية( ب ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2008 ص 126.
4 - عبد الفتاح الخواجة ، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين و التعامل مع الضغوط النفسية (ط 1)، دار البداية لناشرون و الموزعون، عمان، الأردن 2010 ص 14.

## 7. بعض النظريات المفسرة الخاصة لضغوط العمل

### 1.7. نظرية البيئة الاجتماعية ( موراي Murray )

«يعرّف موراي الضغط بأنه سمة لموضوع بيئي أو شخصي يعوق أو يعرقل جهود الفرد لتحقيق هدف معين، وتتعلق الضغوط بالأفراد أو الموضوعات التي لها آثار مباشرة تتعلق بمحاولات الفرد لتلبية مطالبه واحتياجاته كالدعم الأسري الذي يعتبره موراي أهم ضغط ويشمل أحداثًا مثل: انفصال أحد الوالدين بسبب مرض أحدهما، الفقر، عدم الاستقرار الأسري، ضغط النبذ والمعارضين والأقران وغيرهم.

و يميز موراي بين نوعين من الضغوط هما:

أ. **الضغط ألفا:** و هي خصائص و موضوعات البيئية كما توجد في الواقع أم كما يظهرها البحث الموضوعي

ب. **الضغط بيتا:** و هي دلالات الموضوعات البيئية كما يدركها الأفراد.»[1]

### 2.7. نموذج ميتشيغن* (Michigan)

«يوضح هذا النموذج تأثير البيئة على تصور الفرد لها مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته بشكل عام، تهتم هذه النظرية بالعلاقة بين وعي الفرد بعمله وإدراكه لقدراته وبيئته.

مخطط يوضح تأثير البيئة على الفرد والذي بدوره يؤثر على استجابته ومن ثم على صحته.»[2]

---

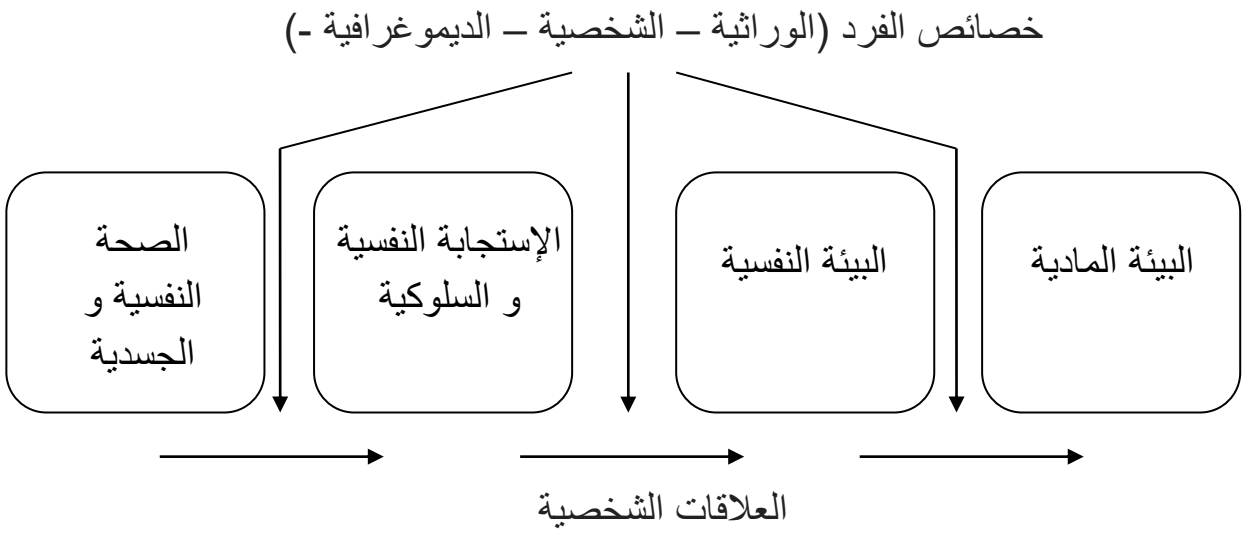
* هنري أليكساندر موراي ( Henry Alexander Murray) (13 مايو، 1893 –23 يونيو، 1988)، عالم نفس أمريكي بجامعة هارفارد. كان مديراً لقيم الصحة النفسية بمدرسة العلوم والفنون منذ عام 1930م

* جامعة ميتشيغن (Michigan state university): *هي جامعة ولاية ميتشيغن تقع في منطقة البحيرات العظمى في الجزء العلوي من الغرب الأوسط للولايات المتحدة

1 - عبد الفتاح خواجة، مرجع سابق ص 20.

2 - خديجة عاشور، ضغوط العمل نظريات و نماذج، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس و العشرون، جامعة محمد خيضر، بسكرة ص 201..

* جيمس جيروم جيبسون (27 يناير 1904-11 ديسمبر 1979) ، عالم نفس أمريكي ، يعتبر أحد أهم علماء النفس في القرن العشرين في مجال الإدراك البصري.

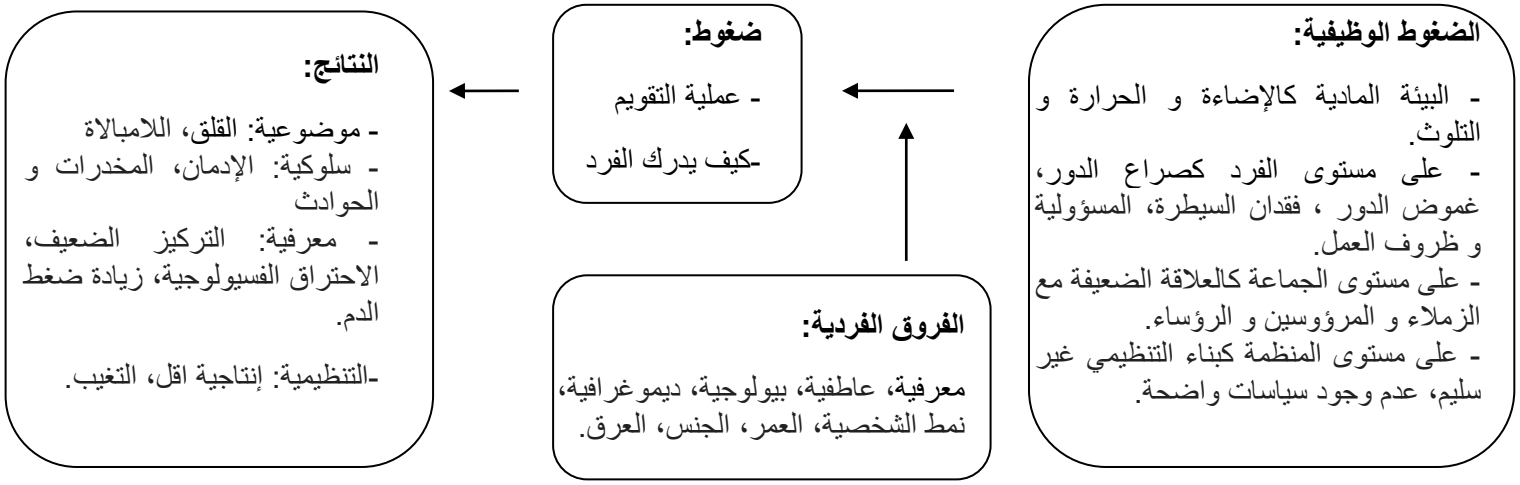



## 3.7. نموذج جيبسون* 1972 (Gibson)

«طور جيبسون وزملاءه هذا النموذج عام 1972 موضحين من خلاله مصادر الضغوط و أثارها، و قد تم تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات: المصادر البيئية المتعلقة ببيئة العمل والمصادر الفردية والعلاقات العمل إضافة إلى المصادر المتعلقة بالعمليات التنظيمية.

ويرى جيبسون أن الفروق الفردية هي التي تحدد مستويات تأثير بالنسبة لهذه الضغوط.

**نموذج جيبسون لدراسة ضغوط العمل»[1]**

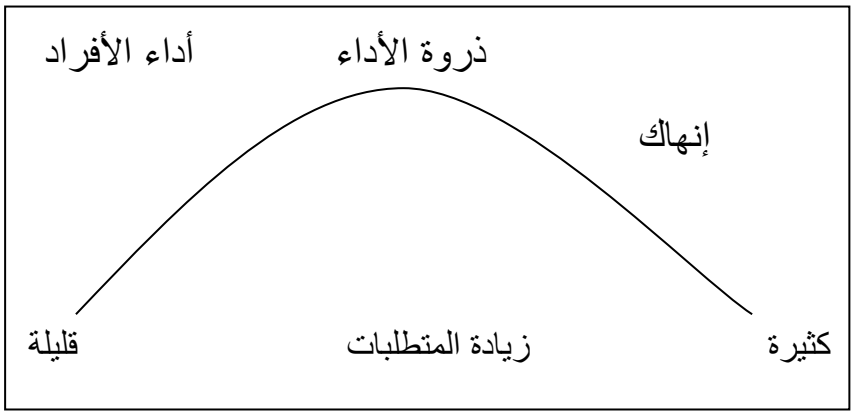



1 - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال (ط 1)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2004 ص 286.

### 3.8. نموذج هب* (Hebb)

«وضع هب (Hebb) النموذج انطلاقا من دراسته للعلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه، وبذلك أكد هب إن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل والزيادة للمتطلبات تعتبر نوعا من الحوافز ولكن هده المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عالي من القلق وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز والأداء وبوجه عام والزيادة المستمرة للمتطلبات الزائدة على قدرات الفرد تؤدي إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء مما ينجم عنه الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض الانطواء والإثارة لأتفه الأسباب.

**شكل يوضح نموذج هب للضغوط»**:[1]




### 5.7. نموذج سيزلاقي (Szilagyi) و والاس (Wallace) 1987

«قام بإعداد هذا النموذج كل من اندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس عام 1987 و ذلك لاستخدامه كإطار لتحليل ضغوط العمل و تقوم فلسفة هذا النموذج على أن الضغوط تنبع من مصادر رئيسية ثلاث هي: المصادر البيئية، المصادر التنظيمية والمصادر الفردية.

وتساهم هذه المصادر الثلاثة المجتمعة في خلق إشكال مختلفة من الضغوط على العاملين، ولكن حدة هذه الضغوط تختلف من فرد إلى أخر بسبب الفروق الفردية ورغم هذه

1 - عثمان فاروق السيد، القلق و إدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي (ب ط)، مصر 2001 ص 104.

* دونالد أولدينغ هيب (Donald Olding Hebb) ( مواليد 22 يوليو 1904 - توفي 20 أغسطس 1985) عالم نفس كندي ذو تأثير بمجال علم النفس العصبي.

الاختلافات إلا أن لها نتائج سلبية على العاملين وكذلك إلى المنظمة التي ينتمي إليها العاملين.»[1]

## 6.7. نظرية هانز سيلي (: Selye János)*

«بحكم تخصصه، كان هانز سيلي طبيبًا متأثرًا بالتفسير الفسيولوجي للضغط، تبدأ نظريته من فرضية أن الضغط هو متغير غير مستقر وهو استجابة للصعوبات التي تميز موقف الشخص بناءً على استجابته أو استجابتها للبيئة المجهدة وأن هناك استعارات وأنماط معينة من الاستجابات التي تدل على وقوع الشخص تحت تأثير بيئي مزعج.

يعتبر سيلي أن أعراض استجابة الإجهاد الفسيولوجي عالمية وهدفها الحفاظ على الكيان والحياة، حدد ثلاث مراحل للدفاع ضد الإجهاد واعتبر هذه المراحل لتمثل مراحل التكيف العام:

- **الهلع**: يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بدرجة التعرض الأولي للعامل المجهد للضغط الشديد.
- **المقاومة**: تحدث عندما يقترن التعرض للإجهاد بالتكيف، التغيرات التي ظهرت على الجسم خلال المرحلة الأولى تختلف، وتظهر تغييرات أخرى تشير إلى التكيف.
- **الإجهاد**: مرحلة متابعة المقاومة، حيث يتأقلم الجسم، لكن الطاقة اللازمة قد استنفدت، إذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة واستمرت لفترة طويلة، فقد تؤدي إلى أمراض تكيفية.»[2]

1 - اندرو سيزلافي و جي والاس، السلوك التنظيمية و الأداء، ت جعفر أبو قاسم احمد ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة(ب ط)، 1991 ص 182.

* هانز سيلي (بالمجرية: Selye János)، ولد في فيينا 26 يناير 1907 وتوفي في مونتريال، كندا في 16 أكتوبر 1982، هو طبيب كيبيك، وهو مؤسس ومدير معهد الطب التجريبي والجراحة بجامعة مونتريال ورائد في دراسات الضغط النفسي.

2 - فاروق السيد عثمان، مرجع سابق ص 98.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات تابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة التنظيمية أو المورد البشري في حد ذاته، فالتطورات المتسرعة وتنوع العمل وتغير طبيعته جعل مصادر ضغوط العمل تتغير وتتنوع أيضا، فالضغوط احد المتغيرات التي يمكن أن تشكل احد المحفزات أو العوائق التي تؤثر في نشاط المؤسسة شكل عام وعمل الفرد بشكل خاص.

# الفصل الثالث :

# الأداء الوظيفي.

# الفصل الثالث

# الأداء الوظيفي

## تمهيد

1. أنواع و محددات الأداء الوظيفي.
2. عناصر و أبعاد الأداء الوظيفي.
3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
4. أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
5. طرق و معوقات التقييم الوظيفي.
6. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.
7. علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي.

## تمهيد

تناولنا في هذا الفصل الأداء الوظيفي وسنحاول بالتفصيل توضيح الجوانب الرئيسية لهذا الموضوع. من أنواع ومحددات الأداء الوظيفي إلى الأبعاد والعناصر المكونة له بالإضافة إلى العوامل المؤثرة عليه ثم أهمية وأهداف التقييم الأداء الوظيفي، طرق ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي، النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وأخيرا تطرقنا إلى علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي.

## 1. أنواع و محددات الأداء الوظيفي

### 1.1 أنواع الأداء الوظيفي

«يمكن تقسيم الأداء وتصنيفه إلى عدة أنواع ويمكن تقييم أنواع الأداء لغرض اختيار معيار التقسيم، لذلك يكون نوع الأداء حسب نوع تقسيم المعايير، ومن ثم يمكن تقسيم الأنواع وفقًا لمعيار المصدر، بالإضافة إلى معيار الشمولية.

• **حسب معيار المصدر**: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي والخارجي.

- **الأداء الداخلي**: يسمى هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه نتاج الموارد التي تمتلكها المنظمة، ينتج بشكل أساسي من العناصر التالية:

- **الأداء البشري**: هو أداء العاملين في المنظمة، والذي يمكن اعتباره مورداً استراتيجيا قادرا على خلق القيمة والحصول على ميزة تنافسية من خلال إدارة مهاراتهم.

- **الأداء الفني**: هو قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بشكل فعال و مناسب.

- **الأداء المالي**: يكمن في فاعلية إعداد واستخدام الموارد المالية المتوفرة.

• **الأداء الخارجي**: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الطي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.»[1]

• **«حسب معيار الشمولية:** و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- **الأداء الكلي:** وهو ما يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع عناصر ووظائف وأنظمة المؤسسة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، هي في الواقع نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.

1 - عادل عشي،الأداء المالي للمؤسسة قياس و تقييم، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002 ص5 .

- **الأداء الجزئي:** وهو ما يتم على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وبدوره ينقسم إلى عدة أنواع تختلف حسب المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، والتي يمكن تقسيمها حسب المعيار الوظيفي في أداء وظيفة مالية، وممارسة وظيفة الأفراد، وظيفة التكوين، وظيفة الإنتاج و وظيفة التسويق.»[1]

## 2.1. محددات الأداء الوظيفي

«أداء العمل هو الأثر الصافي لجهود الفرد، والذي يبدأ بالقدرات والوعي بالدور والمهام، وهذا يعني أن الأداء ناتج لموقف محدد يمكن اعتباره نتاج العلاقة المتبادلة و المتداخلة بين الجهد والفاعلية، ولهذا نلاحظ أن محددات الأداء تفسر من خلال: المجهود الذي يبذله الفرد، وقدرة الفرد على تحقيق العمل، ودرجة وعيه بمتطلبات عمله.

- **الجهد**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو عمله من أجل تحقيق أعلى معدلات العطاء في مجال عمله.
- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد كالكفاءة و مؤهلاته الذي يعتمد عليها لأداء وظيفته بالشكل المطلوب.
- **إدراك الدور**: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل، هذه الجهود يشترط أن تتوافق مع متطلبات العمل و لا يتحقق ذلك إلا من خلال إدراك الأفراد لأدوارهم لتحقيق أهداف عمله، فان الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، فإذا عمل الفرد بجهد كبير وفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة يقيم مستوى أداءه كأداء منخفض، و الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم و لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه منخفضا، وبطبيعة الحال إن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون وضعيف في مكون آخر.»[2]

1 - عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب(ب ط)، طرابلس 1988 ص 56.
2 - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية(ب ط)، الإسكندرية 2003 ص 216.

## 2. عناصر و أبعاد الأداء الوظيفي:

### 1.2. عناصر الأداء الوظيفي

- **«العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف**: الأداء هو التأثير الصافي لجهود الفرد ، بدءًا من القدرة على أداء الدور والمهام ، وهذا يعني أنه يمكن اعتبار الأداء في أي نقطة زمنية معينة بمثابة نتاج العلاقة المتبادلة بين الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته والمهارات التي يستخدمها في أداء وظيفته ومستوى وعيهم بدورهم المهني ، بالإضافة إلى ذلك الوعي بالدور ونمط الأداء والجهد. والجودة ،و مستوى الدقة والجودة ودرجة المطابقة لمواصفات محددة:

- **عناصر خارجة عن سيطرة الموظف**: هناك العديد من عناصر ومكونات الأداء الوظيفي الخارجة عن سيطرة الموظف، بما في ذلك الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة والعمل الصعب الذي يوفره هذا الأخير، بالإضافة إلى البيئة التنظيمية الداخلية حيث يمارس العمل، بما في ذلك مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد وأنظمة الإدارة وأنظمة الحوافز.»[1]

### 2.2. إبعاد الأداء الوظيفي:

«إن الأداء مفهوم شامل فهناك عدة أبعاد تمثله ويمكننا أن نميز ثلاث أبعاد والمتمثلة فيما يلي:

- **كمية الجهد المبذول:** تعب عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- **الجهد المبذول**: تعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء وكميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول و يندمج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات، والتي تقسمه درجة خلو من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

1 - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية(ب ط)، الإسكندرية، مصر 1996 ص 50.

- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات إذا كان العمل جسماني بدرجة أولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في جراء بحث أو دراسة.»[1]

### 3. العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي: «

❖ **غياب الأهداف المحددة:** يجب أن تكون المنظمة لها أهداف مسبقة ومخطط لها فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار مدد مسبق لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد فعدما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموقف ذو الأداء الضعيف. »[2]

❖ **« عدم المشاركة في الإدارة:** أي أنه يجب أن تكون مشاركة جماعية في القرارات أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات ساهمت في خلق فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي ينتج عن ذلك ضعف الشعور بالمسؤولية من العمل. »[3]

❖ **«إختلاف مستويات الأداء:** إن إختلاف الأساليب في الأداء يؤثر على مردود العامل، وأن عدم التمييز بين الموظفين يجعل عملية التقييم تكون أكثر سهولة ومن العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء المردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكل ما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحضير غير مؤثرة في

1 - محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة (ب ط)، الإسكندرية، مصر 2003 ص 219.
2 - مصطفى نجيب شاوش ،إدارة الموارد البشرية دار الشروق (ط 1) ، عمان الأردن 2005 ص 101.
3 - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، نفس الصفحة.

العاملين وهـذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء المـوظفين يـتم التمييـز الفعلـي بين الموظف المجتهد و الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير منتج.»[1]

❖ **«مشكلات الرضا الـوظيفي**: إن رضا العامل عـن عمله هـو مؤشـر إيجابي وعـدم الرضا عـن العمل مؤشر سلبي فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المـؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتـأثر بعـدد كبيـر مـن العوامل التنظيمية و شخصية للموظف يؤدي إلى أداء ضعيف مثـل العوامل الإجتماعية كالسـن والمؤهـل التعليمي والجـنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.»[2]

❖ **« التسـيب الإداري**: إن فشـل أي منظمة وضياعها تكـون نتيجة لتسـيب الإداري فالتسـيب الإداري فـي المنظمة بقي ضياع المنظمة سـاعات العمل فـي أمور غيـر منتجة بل قـد تكـون مـؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة الأسلوب القيادي أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.»[3]

## 4. أهمية و أهداف التقييم الأداء الوظيفي:

### أ. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

«تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد الموظف.

❖ **أهميتها على مستوى المنظمة:**

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي الموظفين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

1 - عون مفيد عبد السقا، الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في غزة، شهادة ماجستير إدارة العمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين 2005.
2 - عون مفيد عبد السقا، مرجع سابق ص 52.
3 - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

❖ **أهميتها على مستوى المدير:**

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكري وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سريع وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

❖ **أهميتها على مستوى الموظفين:**

- تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة
- دفع الموظف إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص لترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه ماديا ومعنويا.»[1]

**ب. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:**

«يتمثل الهدف الرئيسي من تقييم الأداء في نقطتين أساسيتين هما:

❖ **التقييم:**حيث يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية كترقية العاملين أو نقلهم، أو منح العلاوات السنوية،أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم اطلاعهم على ما قدموه من انجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة و الضعف لديه

❖ **التطوير:** حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية و تطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي.

و يذكر الدكتور صالح أن عملية تقييم العاملين لها أهداف ثانوية عديدة منها:

تحديد الاحتياجات الأزمة للعاملين حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات و المهارات الفنية و الإدارية، كما يكشف مدى تأقلم الموظف مع بيئة عمله، و بالتالي تستطيع الإدارة بناءا على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج احتياجات الفعلية للعاملين تعمل على تطوير مهاراتهم و خبراتهم

1 - نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار الدجلة للنشر و التوزيع (ط1)، عمان الأردن 2015 ص18

- وضع نظام عادل للحوافز حيث أن نتائج عملية التقييم تبين أن الأداء الفعلي للموظف و مدى قدرته على التحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته ، وعلى هذا الأساس تتم مكافئة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، فقد ذكر بان تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، وبناءا على ذلك فان أهداف التقييم هي كالتالي:

- إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.
- إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم و لتقديم التغذية العكسية عن الأداء الوظيفي لهم .
- تحديد احتياجات التدريب و التطوير للعاملين.
- تقييم الاستعداد للترقية و تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم البناء عليها الترقية أو زيادة الأجور.
- تسجيل مستويات الأداء أو مشكلات الأداء.»[1]

## 5. طرق ومعوقات تقييم الأداء :

### 1.5 . طرق تقييم الأداء:

- **«قائمة معايير التقييم:** عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير، ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداءا، و ذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي اكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به من البساطة.

- **المقارنة الزوجية (بين موظفين):** حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي و ليس دفعة واحدة، و من ثم تجمع المقارنات ويتم

1 - شريف ريم بن عمر بن منصور، دور إدارة التطور الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لشهادة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز جدة السعودية2013 ص 57- 61.

الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة العدد .

- **طريقة التوزيع الإجباري:** أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيط تصنف فيها غالبية الموظفين وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجات الوسيطة .
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدة عن السلوك و الصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك التأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

- **قوائم المراجعة:** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تتم بالجانب السلوكي و الذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة آو سلوك على أداء الوظيفة و تحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.»[1]

## 2.5. مشاكل عملية تقييم الأداء:

«يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أ. **المشاكل الذاتية**: تتعلق بما يلي:

- **خصائص و صفات المقيم**: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم لممارسته للمهنة، لذا يشترط للمقيم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

1 - نزار عوني اللبدي، مرجع سابق ص 22.

- **التساهل و الرفق:** حيث يميل بعض المقيمين على التفاعل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عنها الهدف المسطر
- **تأثير الهالة:** وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة ايجابية تكون نتائج التقييم ايجابي والعكس صحيح وهذا مل يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد.
- **النزعة المركزية:** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه الإفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- **الأولوية و الحداثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم،أو بهمل أداء الفرد السابق ويهمد المقيم إلى إعطاء صورة عن احدث مستوى للأداء، فهذا من شانه أن يعدم خاصية الاستمرار بهذه العملية التي تستهدف جميع التغييرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل .»[1]
- **«التحيز الشخصي:** وهو انحياز الشخص المقيم المرتد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداق واو الجنس أو الموطن.

ب. **المشاكل الموضوعية**: تتعلق بالعملية بحد ذاتها و تتمثل في ما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعا من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .
- عدم دقة درجات القياس بين الموظفين.»[2]

### 6. النظريات الحديثة المفسرة للأداء الوظيفي

«إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم، و فيما يلي أهم النظريات التي تفسر الأداء:

1 - نزار عوني اللبدي، مرجع سابق ص 25.
2 - المرجع نفسه، ص 26.

### 1.6. نظرية الإدارة الحديثة

يعتبر فريدريك تايلور أحد أبرز ممثلي هذه النظرية. ولاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية، ووجد أيضًا أنه لا يوجد معيار واحد محدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع من العمال ، ولا توجد علاقة واضحة بين الأجور والإنتاج، ركزت هذه النظرية جهودها على زيادة وسائل الإنتاج وتم ذلك من خلال تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على دراسة الوقت والحركة، كما أكدت النظرية بضرورة وضع معايير علمية في عملية اختيار العاملين و ضرورة تكوينهم و تدريبهم لتأهيلهم للأعمال الموكلة لهم، و اعتبر تايلور أن العامل ذو أهمية مثله مثل الموارد المتوفرة في مؤسسة كالمال والآلات والمواد الخام، وأكد على ضرورة ضبط هذا العنصر من أجل زيادة الإنتاجية.»[1]

### 2.6. نظرية التقسيم الإداري

«من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة و مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددا ومن لبرز رواد هذه النظرية هنري فايول*.

وتقوم أفكار هنري فايول (Fayol) على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة و هي المهام الأساسية للمدير.

فايول استخدم كلمة (Le commandement) لكي يشير إلى إحدى المهام الموكلة إلى المدير، وأنها تعني القيادة والتوجيه وليس إعطاء الأوامر، مؤكداً أنه يضمن بدوره حسن أداء المدير ، و قد قدم فايول بعض الصفات التي وجب توفرها في المدير القائد و وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة نتيجة مشاهدته و خبرته مؤكدا إذا التزم بها المدير تضمن حسن أداءه و هي : تقسيم العمل ، والسلطة والمسؤولية ، والانضباط في

1 - بدر احمد حامد، السلوك التنظيمي، دار القلم (ط 1) ،الكويت 1982 ص 18-19

*فريدريك تايلور ( Fredrick Taylor) (20 مارس 1856 - 21 مارس 1915) مهندس ميكانيكي أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعدّ أباً لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين.

*هنري فايول (Henri Fayol) أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين.

العمل. ، وحدة القيادة ، وحدة الاتجاه ، إعطاء الأولوية لمصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد. المركزية والتسلسل الهرمي والنظام والمساواة والاستقرار الوظيفي والابتكار والمبادرة والعمل الجماعي.»[1]

**3.6. «النظرية البيروقراطية**: ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني ماكس فيبر(Max Fieber) مؤسسها الأول، ووصفها بأنها الأولى في النظرية العلمية للتنظيم، حيث أرست قواعد بيروقراطية مثالية لعمل المنظمة ، مبنية على أساس واضح كالتسلسل الهرمي للوظائف والعمل على أساس الأفراد ذوي المهارات اللازمة، و تهدف هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة

و الشكل الذي يتخذه التنظيم البيروقراطي، وفقًا لـ (Fieber) ، شكلًا هرميًا ، حيث تشرف المستويات الأعلى على أنشطة المستويات الأدنى، كما أكد بشان الأنشطة التي وجب توزيعها باعتبارها واجبات رسمية على أصحابها وأن سلطة إصدار الأوامر محدد بشكل رسمي وثابت، وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي قدمه ماكس فيبر للتنظيم و التقسيم الإداري، ومع ذلك فهو لم يغفل عن الفرد كأهم عامل من عوامل نجاح المنظمة، إذا كان الأفراد في التنظيم البيروقراطي يتمتعون بالاحترام والاهتمام الذي يأتي من قواعد ترتيب العامل، وبالتالي فهم يستمدون القيمة الاجتماعية من عملهم، وتزداد هذه القيمة لحاملي المؤهلات العلمية فإن العامل البيروقراطي يحتفظ بوظيفته مدى الحياة، يتقاضى راتباً ثابتاً ويتقاضى معاشاً ثابتاً عند التقاعد.»[2]

«وتملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على العامل كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، ويخضع في ذلك إلى الرقابة وإشراف المستويات العليا ومن ناحية أخرى فان أساس تطوره الوظيفي هو الترقي في السلم الوظيفي وفق القواعد التي يحددها التنظيم. هذا وإن النموذج الديمقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع

1 - النمر سعود محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك السعود (ب ط)، الرياض 1990 ص 98.

* ماكسيميليان كارل إميل فيبر (Maximilian karl emyl fieber) (21 أبريل 1864 – 14 يونيو 1920) كانَ عالِمَ اجتماعٍ ومؤرخٍ وفقيهٍ واقتصادي سياسي ألماني ويُعتبر من بينِ أهمِّ المُنَظِّرين لتطوّر المجتمع الغربي الحديث.

2 - علي السلمي، التطور للفكر الإداري،وكالة المطبوعات، (ط 2) الكويت 1980 ص 32.

إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.»[1]

«بالإضافة إلى ذلك، فإن التدريب المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية ، حيث ينص مبدأها على أن التعيين والتوظيف يعتمدان على الخبرة والشهادة العلمية ، مثل توافرقدرًا معينًا من المعلومات والمعرفة للفرد أمرًا ضروريًا حتى يتمكن من أداء وظيفة،النتيجة السلبية التي يمكن أن تنتج عن تطبيق هذا النوع من النظام الصارم هي خلق حالة من التوتر والروتين لدى العامل ، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.» [2]

### 4.6. نظرية العلاقات الإنسانية

«يعتبر إلتون مايو(Mayo) * من ابرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع هاوثورن بشركة ويستورن اليكتريك الأمريكية، حيث بدا بدراسة العلاقة بين نوعية الإضائة وفعالية الأداء، فلاحظ على أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاضا في مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية، الأمر الذي جعله يتفطن إلى انه هناك عوامل غير مادية تأثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال وقدرة المدير على التحفيظ من جهة أخرى.»[3]

«بشكل عام، ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد الاجتماعي وأهميته في الأداء البشري، لأن مستوى الأداء الفردي مرتفع وإيجابي عندما يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للفرد عالياً، والحواجز المادية. ليست الأساس الوحيد الذي يدفع الأفراد لأداء العمل، إذا لم يكن الرضا الوظيفي مرتبطًا فقط بالعوامل المادية ، فيمكن أن تأتي الفوائد في شكل مدح أو تشجيع لفظي أو بيئة اجتماعية جيدة، وقد تشمل

1 - عامر سعيد ياسين و خالد يوسف الخلف،الإنتاجية القياسية معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، دار المريخ (ط 1)، الرياض 1983 ص 3.
2 - سعيد العيد مرسي البدر، عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي ، دار المعارف الجامعية (ب ط)، الإسكندرية، 1992 ص 222.
3 - محمد عبد الوهاب،إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس (ط 1) ، القاهرة 1975 ص 125.

الاحتياجات الاجتماعية للأفراد مثل الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى التقدير، والحاجة إلى الانتماء.»[1]

## 7. علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

«إن من أهم الموضوعات التي مازالت تلقى اهتماما وجدات بحثيا هو موضوع علاقة ضغوط العمل بالأداء، حيث أشارت نتائج دراسات عديدة التي أجريت حول هذا الموضوع إلى نتائج مختلفة و أراء متنوعة بخصوص طبيعة و نمط هذه العلاقة فبعضها تشير إلى:

وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء، حيث تقف هذه الضغوط كمعيقات للفرد في العمل حيث يلجا الفرد لمواجهة هذه المعيقات إلى إنفاق من اجل السيطرة عليها وقد يلجا إلى بعض الحيل للعمل كالتدليس والتحايل، وقد تأثر هذه الضغوط إلى حد إصابة الأفراد بالأمراض العضوية كالقلب والضغط الدموي والسكري كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضا بالعمليات العقلية من التذكر والربط بين المعلومات ولاستدلال تصبح ضعيفة وقد يلجا الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء، لان كافة حواسه وطاقاته النفسية والعقلية موجهة إلى مصادر الضغوط وإلى التكيف معها، مما يقوده إلى القيام بعمله بدرجة انتباه منخفضة، كما أن الضغوط تخلق لديه نوعا من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بدافعية لعمله فينخفض مستواه المطلوب أو التوقع.

- وجود علاقة ايجابية بين ضغوط العمل والأداء، ويقول الباحثون في هذا الاتجاه إن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحثه على العمل وكلما ارتفع حجم ضغوط العمل يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد، مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء، فكل ما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل أو صعوبات جميعها ما هي إلا تحديات تقود بالضرورة إلى أنماط بناءة في السلوك وبالتالي إلى أداء أفضل.

- أما الاتجاه الثالث فيرى إن هناك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل والأداء، فوجود مستوى منخفض من الضغط يؤدي إلى تحفيز الانفراج للعمل فسيشعرون الضجر

1 - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف (ب ط)، القاهرة 1985 ص 136.

* جورج التون مايو (Elton Mayo) هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول و تايلور

وتناقص في الدافعية وكثرة التغيب عن العمل ، كما أن وجود مستوى عالي من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منه لمكافحة ذلك الضغط، وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق ويتردد في اتخاذ القرارات، لذلك فان أصحاب هذا الاتجاه يرى إن وجود مستوى متوسط من الضغط يساعد الفرد إلى إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين انجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط»[1].

1 - الفريحات كاظم حافظ و موسى السلامة اللوزي و إنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار الإثراء للنشر و التوزيع (ط 2) ،الأردن 2009 ص 302.

## خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الأداء الوظيفي من أهم متغيرات العمل لأن النجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء، حيث تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء إذ أنه المحدد الأساسي لبقائها.

# الفصل الرابع :

# الرضا الوظيفي.

## الفصل الرابع:

## الرضا الوظيفي

**تمهيد**

1. **أهمية الرضا الوظيفي.**
2. **خصائص الرضا الوظيفي.**
3. **عوامل الرضا الوظيفي.**
4. **النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.**
5. **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.**

**خلاصة الفصل**

## تمهيد

يعد الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة عند الباحثين والمختصين في مجالات علمية مختلفة وذلك لصلته المباشرة بالعنصر البشري والذي يعد محور العملية الإنتاجية أو الخدماتية في أي مؤسسة أو منظمة إذ أنه يمثل الدافع والرغبة في العمل وسنتطرق في هذا الفصل إلى أهمية الرضا الوظيفي بالإضافة إلى خصائصه والعوامل المؤثرة فيه إنتقالا إلى أهم النظريات المفسرة له وأخيرا علاقة الرضا الوظيفي بضغوط العمل.

## 1. أهمية الرضا الوظيفي

«يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من العلماء وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضيين وهم اقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضيين وظيفيا راضيين عن حياتهم والعكس صحيح.»[1]

«و من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي ذلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج المكافئات التشجيعية أو نظام الخدمات، و من ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل و إلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه و ترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمومية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل والتوجه إلى إنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما انه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

و قد ذكر ليكرت*(Likert) انه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على المدى الطويل من الزمن في ضل عدم الرضا، كما أشار بان الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في أن واحد لابد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى

1 - عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر و التدريب(ط)1، مدينة النصر، القاهرة، 2015 ص 11.
*رنسيس ليكرث ( Rensis Likert) ولد في 1903م توفي في1981 م، هو نفساني، وعالم إحصاء، واجتماعي من الولايات المتحدة الأمريكية. ولد في شايان، وايومنغ. كان عضوًا في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم. توفي في آن آربر، ميشيغان، عن عمر يناهز 78 عاماً.

تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فان ثمة نوع من الاتفاق بان من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.»[1]

### 1.1. الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

- «إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بضفة عامة.»[2]
- «إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في لعمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات لصحة المؤسسة ومدى فاعليتها على افتراض إن المؤسسة التي لا يشعر فيها الموظفين بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع الملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته و تحقيق أهداف المنظمة كما أمه يكون أكثر نشاطا في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي انه يتناول اتجاهات الأفراد إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.»[3]

## 2. خصائص الرضا الوظيفي

### 1.2. تعدد مفاهيم طرق القياس

«أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذي نختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

1 - عصام عبد اللطيف، مرجع سابق ص 12.
2 - مرجع نفسه، ص 12.
3 - مرجع نفسه، ص 13.

### 2.2. النظر إلى الرضا الوظيفي إلى انه موضوع فردي

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإنما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص أخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر.

### 3.2. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني

نظرا لتعدد م تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف إلى آخر و من دراسة إلى أخرى، و بالتالي تظهر النتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ضلها تلك الدراسات.

### 4.2. الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع حاجات و الرغبات و الطموحات، و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق الأهداف المؤسسة.

### 5.2. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي

حيث يؤد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد العمل و إدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

### 6.2. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل طافي عن رضاه على العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة اختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.»[1]

1 - عصام عبد اللطيف، مرجع سابق ص 15.

### 3. عوامل الرضا الوظيفي

«تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

- ❖ عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.
- ❖ عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
- ❖ عوامل خاصة بالأداء.
- ❖ عوامل خاصة بالانجاز.
- ❖ عوامل تنظيمية.

### 1.3. العوامل الخاصة بالفرد

- **حاجات الفرد**: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها و هذه الحاجات تشبع من خلال العمل و كلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.

- **اتفاق العمل مع قيام الفرد**: توجد لدى الأفراد العديد من القيم ويمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

- **الشعور باحترام الذات**: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال و من مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة أو مكانتها و معرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ومكانة المؤسسة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة ( الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمؤسسة مما يؤدي إلى الحساس بالرضا.

- **الخصائص الشخصية للفرد و ظروفه**: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته و استعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه للمؤسسة وسنه و تجاربه وراتبه ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الايجابي عن الرضا.»[1]

1 - عصام عبد اللطيف، مرجع سابق ص 17.

### 2.3. محتوى الوظيفة

«من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن العامل أن يقوم فيها بمهام متعددة و يوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

### 3.3. عوامل خاصة بالأداء

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بالمكافآت وحوافز العمل و شعور الفرد بان قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بان حوافز ومكافئات العمل ذات أهمية و قيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافئات العمل أي انه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمؤسسة بالنسبة للآخرين.

### 4.3. مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية و التسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي ولكن قد يكون لديه رغبة في انجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما تكون درجة الطموح أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأفضل.

### 5.3. العوامل التنظيمية

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعدنية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فانه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي، ذلك المركز التي يتيح له النمو ويوجد له فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كيفية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافئات الاقتصادية و غيرها.
- الحالة الصحية و البدنية و الذهنية.»[1]

«كذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

- الرضا عن الوظيفة و فرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- الرضا عن الأجر و ملحقاته.
- الرضا عن علاقات العمل ( الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).
- الرضا عن أساليب الإشراف و التوصية و القيادة.
- الرضا عن بيئة العمل المادية.
- الرضا عن سياسات الأفراد ( تقييم الأداء و نظام الترقي).
- الرضا عن طرق التحفيز و أسسهم و معاييرهم.
- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.»[2]

## 4. أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

«تعددت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث تناولت هذه النظريات في مجملها الإجابة عن سؤالين هامين هما: ما الذي يجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين؟ وما الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي.

ونظرا لتعدد النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي سوف نركز على أهم النظريات المفسرة لمرضا الوظيفي و من أهمها:

### 1.4. نظرية سلم الحاجات ل" براهام ماسلو*"

1 - عصام عبد اللطيف، مرجع سابق ص 19.
2 - عصام عبد اللطيف، مرجع نفسه ص 20.
* براهام ماسلو ( Abraham Maslow)، (1 أفريل 1908 - 8 جوان 1970) عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك.

تعتبر نظرية ماسلو (Abraham Maslow) من أول النظريات التي اهتمت برضي الأفراد وأعمالهم ومعرفة حاجاتهم من الأعمال التي يقومون بها،نؤكد أن ماسلو تأثر بأفكار تايلور حول العمل ، وكذلك دراسات هوثورن التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه، والتي كانت مسؤولة عن الدخول في العلاقات الإنسانية ، حيث قدمت هذه الدراسات نتائج تشير إلى أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها تأثير مهم على مواقف وسلوك الموظفين، وبيان الحاجة للانتماء.»[1]

«وضع ماسلو تسلسلا للحاجات يتضمن الحاجات التالية وعددها خمس مستويات.

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي تمثل مجموعة من الاحتياجات الأساسية والضرورية لبقاء الفرد وتشمل الحاجة إلى الطعام والنوم وما إلى ذلك... و بالتطبيق على المنظمة، فان الحاجة بالنسبة للعاملين في المنظمة في الرواتب والحوافز المادية بجميع أنواعها.
- **الحاجة إلى الأمان:** هي حاجة الفرد للأمن والحماية، كالحماية من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله أو أسرته، و داخل المنظمة يمكن ترجمة هذه الاحتياجات إلى حاجات العمال بشأن الأمن الوظيفي والحاجة إلى معاش الشيخوخة والحماية من إصابات وحوادث العمل.
- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي اللازمة إلى تحقيق التفاعل الاجتماعي وبالتطبيق على التنظيم تتمثل في الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية ومن العوامل التي تمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات الإشراف المناسب التي يتسم بعلاقة المشرف والمرؤوس.
- **الحاجة إلى الاحترام:** وتضم الاستقلالية، القوة، الثقة، التقدير ومن بين العوامل التنظيمية نجد توافر الفرص للفرد للقيام بأعمال أو مهام هامة تجعله يشعر بالانجاز وتحمل المسؤولية.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهو من أصعب أنواع الاحتياجات النفسية وأحد العوامل التنظيمية التي تدخل في تلبية هذه الأنواع من الاحتياجات نجد فرصا للعمال للإبداع والابتكار والنمو.»[2]

1 - سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل (ط 1)، عمان الأردن، 1999 ص 168.
2 - جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية (ب ط)، الإسكندرية 2002 ص 348.

### 3.3. نظرية العاملين هارزبرغ*

«توصل فريدريك هارزبرغ (Frederick Herzberg) إلى هذه النظرية عام 1959 من خلال الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل وهذه النظرية ترتبط أساسا بتطبيق نظرية ماسلو في مواقع العمل وتركز على تحديد العوامل المسببة للرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي، فهو يرى أن هناك عاملان يرتبطان بالرضا الوظيفي وهما:

- **العوامل الدافعة الداخلية:** وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالانجاز وتحمل المسؤولية، توفر فرص الترقية للوظائف العليا والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- **العوامل الوقائية:** وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه وبينه وبين مرؤوسيه.»[1]

### 3.4. نظرية مكليلاند* في الحاجات أو نظرية الانجاز

«وضع هذه النظرية دافيد مكليلاند عام 1967 و يعود أساسها إلى علم النفس السريري وإلى نظرية الشخصية وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية، وقد أجرى مكليلاند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، ايطاليا، بولندا والهند وقد تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الطين لديهم الحاجات الثلاث: الانجاز والقوة والانتماء.

أ. **الحاجة إلى الانجاز:** إنه الدافع للتفوق والأداء وفقًا لمجموعة من المعايير وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة ماسة للإنجاز لديهم دافع للتميز ويكافحون من أجل النجاح لمجرد النجاح دون اعتبار للعائد المالي ما لم يُنظر إليه على أنه مؤشر على النجاح ، وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بأداء عمل أفضل وتطوير العمل والتحدي وأداء المهام

1 - سالم تيسير شرايدة، الرضا الوظيفي، دار الصف للنشر و التوزيع (ب ط)، الأردن 2014 ص 88.

* فريدريك ايرفينغ هيرزبرج (Frederick Herzberg) (18 أبريل 1923-19 يناير 2000) كان أمريكيًا الطبيب النفسي الذي أصبح من أكثر الأسماء تأثيرًا في إدارة الأعمال.

* ديفيد سي ماكليلاند (David C. McClelland ماي 1917 حتى 27 مارس 1998) كان باحثًا نظريًا أمريكيًا في مجال علم النفس.

الصعبة لتحقيق الأهداف المطلوبة، أما الأفراد ذو الحاجات الشديدة للانجاز فأنهم يرون الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التفوق و التحدي.»[1]

ب. «**الحاجة إلى القوة**: القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين هي حاجة اجتماعية تجعل الفرد يتبع المسار الذي يوفر له الفرصة لاكتساب القوة والتأثير على سلوك الآخرين.»[2]

ج. «**الحاجة إلى الانتماء**: إنها الحاجة إلى بناء علاقات اجتماعية قوية مع الآخرين. يسعى الأشخاص ذوو الحاجة الشديدة للانتماء إلى الرضا والإشباع من خلال تكوين علاقات حميمة مع الآخرين وإعطاء قيمة عالية لصداقة الناس ومشاعرهم تجاههم.»[3]

## 4.4. نظرية إشباع القيمة:

«تعتبر من النظريات الهامة في الرضا الوظيفي ( نظرية القيمة) ووفقا لهذه النظرية فان درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره ( الأجر أو الترقية) تحكمها ثلاث نواحي:

- مقدار ما يأمل الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

ويرى لوكا أدوين* (Edwin) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات المنفعة والقيمة العالية لكل فرد على حدا، وأنه كلما كان قادرًا على العمل لتوفير عوائد ذات قيمة وفائدة للفرد ، زاد رضا الفرد عن عمله ، وأن العوائد التي يرغب فيها الفرد ليست موجودة تمامًا في نظرية تدرج الحاجات لماسلو ، ولكنها تعتمد بشكل أساسي. عن تصورات وإدراك ومشاعر كل فرد على حدي بما يؤديه من عوائد يرى أنها تتناسب مع وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي.»[4]

1 - عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيم الحديث، جامعة قاريونس للنشر و التوزيع (ط 1 المجلد 2 )، ليبيا، 1995 ص 75.
2 - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية الجديدة (ب ط)، مصر، 2005 ص 25.
3 - دي سيزلاقي و مارك جي والاس، مرجع سابق ص 99.
* إدوين لوك ( Edwin A. Locke) هو عالم نفس أمريكي، ولد في 5 يناير 1938
4 - احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ، الدار الجامعية للطباعة و النشر (ب ط)، مصر، 1995 ص 298.

### 5.4. نظرية العدالة ADAMS *

«ظهرت نظرية ADAMS عام 1963 تقوم هذه النظرية على أساس أن الرضا يتحقق إذا أدرك الفرد إن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله إما إذا لم يكن الجهد المبذول مساويا للعائد المتحصل عليه فان ذلك يؤدي إلى شعوره بضياع قيمة جهده و بالتالي عدم رضاه الوظيفي.

تعتمد نظرية العدالة على عنصرين:

- **المدخلات**: تتعلق بالفرد من حيث العمر، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل.
- **العوائد**: تتمثل في المكافئات التي يتحصل عليها الفرد مقابل مجهوده المبذول كالترقية، الإعتراف.

تستند نظرية العدالة إلى إن الفرد يقوم بمقارنة نسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف المشابهة و تحت نفس الظهور، فإذا كانت النتيجة عادلة و تساوت النسبتان سيؤدي هذا إلى شعور الفرد بالرضا و العكس صحيح.»[1]

## 5. علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

«تشير الجهود البحثية إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي و التي يمكن توضيحها في اتجاهين رئيسيين هي: الاتجاه الذي يرى على أن هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي و الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي.

### 1.5. العلاقة الطردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي

يرى أنصار هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري ينظر إلى وظيفته بافتخار و على أنها مصدر للتحدي و الإثارة، حيث أن ضغوط العمل تعطي فرصة للمورد البشري ليظهر قدراته الإبداعية و طاقاته الكامنة أمام رئيسه و زملائه في العمل، و هو ما

1 - اسناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 ص 56.

*ستايسي آدامز(John stacy adams) ، عالمة نفس بلجيكية. جائزة الخريج المتميز لعلم النفس في كارولينا جامعة نورث كارولينا ، 1977 ، عضو الجمعية الأمريكية لعلم النفس ، إدارة الأكاديمية.

ينعكس في الأخير بالإيجاب على رضاه الوظيفي، و لقد لقي هذا الاتجاه تأييدا محدودا من الباحثين في الدراسات التطبيقية.»[1]

## 2.5. «العلاقة العكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي:

لقد لقي هذا الاتجاه تأييدا كبير في الدراسة التطبيقية، حيث توصل كل من ستيفي* و جونز* ( steffy & jones) عام 1988 إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي إذ يترتب على ضغوط العمل أثار ضارة على صحة المورد البشري في بيئة العمل، و تبين أيضا في دراسة أجراها كاربان* (krruppan) عام 1994 على 168 مورد بشري يعمل في مؤسسات تستخدم تكنولوجيا عالية، إن فقدان الموارد البشرية للدعم من قبل الرؤساء و الزملاء و فقدانها السيطرة على الأعمال و المهام اليومية، و كذا التزامها الكبير بتنفيذ القواعد و الإجراءات البيروقراطية عزز من شعورها بعدم الرضا الوظيفي و بإحساسها بضغوط العمل بدرجة اعلي و ذكر أيضا هاريس*(Harris) عام 1998 انه إذ لم يتم الكشف مبكرا عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة فان ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، و ما يترتب ذلك من ارتفاع في معدلات الغياب و ترك العمل و انخفاض في الأداء.»[2]

1 - شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، سونلغاز جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعية امحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010 ص 122.

* براين دي ستيفي: (بريان د. ستيفي) مجال خبرته كان علم النفس التنظيمي. كان مدرسًا وباحثًا مرموقًا في جامعة كنتاكي وجامعة مينيسوتا

* جون جونز: (جون دبليو جونز). تضمنت مناصبه السابقة منصب نائب رئيس منظمة علوم رأس المال البشري.

* تشاينا كاربان (Chinna Karuppan) ، رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة تاكس لاين انك في تيكساس.

* جوديث ريتش هاريس (Judith Rich Harris) عالمة نفس أمريكية، وُلدت في الولايات المتحدة في 10 فبراير عام 1938.

2 - إيمان جودة، رندة أليافي، ضغوط العمل و علاقتها بالتوجه البيروقراطي و عدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، مجلد 18 العدد 1ا، سوريا 2002 ص 78.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وعرض أهم الجوانب التي مست هذا الموضوع، فالرضا الوظيفي ليس مفهوما جديدا ويعد أهم هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه فكلما زاد درجة رضا الموظفين زاد معه دافعتيهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

# الفصل الخامس :

# الموظف

# الفصل الخامس

## الموظف

**تمهيد**

1. **شروط اكتساب صفة الموظف.**
2. **حقوق وواجبات الموظف.**
3. **علاقة الموظف بالموظفين و الرئيس.**
4. **التنشئة الاجتماعية للموظف الجزائري.**

**خلاصة الفصل**

## تمهيد

تناولنا في هذا الفصل موضوع الموظف، وسنحاول توضيح أهم جوانب له، من شروط اكتساب صفة الموظف انتقالا إلى حقوق وواجبات الموظف بالإضافة إلى علاقة الموظف بالموظفين والرئيس وفي الأخير التنشئة الاجتماعية للموظف الجزائري.

## 1. شروط اكتساب صفة موظف

«صفة الموظف العام مضمونة بتوفر ثلاث عناصر أساسية هي:

### 1.1. التبعية لمرفق عام

ويعني هذا الشرط إن المرفق الذي يعمل فيه الشخص بصفة دائمة يجب إن يكون خاضعا لإدارة سلطة عامة إدارية، سواء كانت هذه السلطة مركزية وهي التي تجسدها الدولة نفسها أو السلطة اللامركزية محلية أو مصلحية.»[1]

### 2.1. «التعيين في منصب دائم

أ. **المنصب الدائم:** يعني هذا الشرط انقطاع الموظف في خدمة الدولة، وذلك في تعيينه في وظيفة دائمة من الوظائف الداخلية في جدول التشكيلات للمرفق العام الذي يعمل فيه.»[2]

ب. **«تعيين في الوظيفة من السلطة المختصة:** يشترط لاعتبار الشخص موظفا عاما خاضعا لأحكام الوظيفة العامة أن تعيينه السلطة المختصة بطريقة مشروعة وبقرار السلطة المختصة بالتعيين قانونيا بعد توافر شروط التعيين

حدد القانون تطبيقا للدستور الجهات المختصة لسلطة التعيين، وتتوزع هذه السلطة بين رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة فيما يتعلق بالوظائف العليا وبين الوزراء والولاة والرؤساء البلديات ومديري المؤسسات العامة.»[3]

### 3.1. «الترسيم في إحدى رتب السلم الإداري

يمثل الترسيم ( التثبيت) العمل القانوني الذي يتم بموجبه إدماج العون.

الترسيم عبارة عن تقليد رتبة من رتب هذا السلم يمكن للموظف من الاستفادة الكاملة من أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وهو كما جاء في نص المادة الرابعة (4) للفقرة الثانية (2) من الأمر رقم 6-3 : الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

يجدر الإشارة إلى انه يجرى الترسيم خلال فترة التربص يقضيها الموظف كمدة تجريبية، وقد نصت المادة 84 من الأمر 6-3 على ذلك مع اعتبار ما جاء كاستثناء نصت

1 - عبد الغاني بسيوني عبد الله، القانون الإداري، الدار الجامعية (ب ط) ، بيروت، 1993 ص 11.
2 - خالد خليل الظاهر، القانون الإداري، دراسة مقرنة، كتاب الأول، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة (ب ط)، عمان، الأردن 1998 ص 198.
3 - محمد عبد المجيد لبو زيد، المرجع في القانون الإداري، دار النهضة العربية (ب ط)، القاهرة، مصر 1999 ص 253.

عليه المادة 83 الفقرة الثانية من نفس الأمر والتي نصها: غير انه يمكن إن تنصص القوانين الأساسية الخاصة ونظرا للمؤهلات العالية و المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم مباشرة في الرتبة.

يعد انقضاء فترة التربص أو تمديدها أن تقتضي الأمر تسري وضعية المتربص ب:

- إما تثبيتهم في مناصب عملهم.
- إما بإخضاع المتربص لفترة تربص آخر لنفس المدة و لمدة واحدة فقط
- إما بتسريح المتربص.
- التثبيت يتوقف على التسجيل في قائمة التأهيل الوظيفة العمومية يعهد إعدادها إلى لجنة خاصة بناءا على تقرير الرئيس السلمي وإما على نتيجة الامتحانات والاختبارات المهنية و إما على هذين العنصرين معا.

**2. حقوق و واجبات الموظف**

يصبح للموظف لمجرد تعيينه في الوظيفة مجموعة من الحقوق ويترتب عليها الالتزامات والواجبات تحددها القوانين واللوائح التي تحكم الوظيفة العمومية، وفيها سنتناول مجمل الحقوق والواجبات التي اقرها المشرع الجزائري للموظف:

**أ- الحقوق القانونية للموظف:** للموظف حقوق وضمانات ومزايا يستمدها من القوانين واللوائح، منها حقوق يتمتع بها خلال الخدمة ومنها ما يتمتع بها بعد تركه للخدمة:»[1]

- الحق في راتب.
- الحق في عطل.
- الحق في الحماية.
- الحق في الإضراب.
- الحق في التكوين والترقية.
- الحق في الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية والتقاعد.
- الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية في توفير ظروف عمل مناسبة.
- الحق في العدالة والمساواة بين الموظفين وعدم التمييز بينهم.

1 - الأمر رقم 6-3 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هجري لموافق 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 ، الصادر بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 هجري الموافق ل 16 جويلية 2006 ص 5.

**ب- «الواجبات القانونية للموظف**:يترتب على الموظف واجبات والتزامات محددة في نصوص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وكل إخلال يعرض صاحبه إلى عقوبة تأديبية في إطار الأمر رقم 6-3 ونذكرها فيما يلي:»[1]

- الالتزام في أداء الخدمة الوظيفية.
- التزام الموظف بالتفرغ الكلي لوظيفته وعدم الجمع بينها وبين المهن الأخرى.
- واجب الطاعة الرئاسية:
- واجب الالتزام بالمحافظة على سر المهنة.
- واجب الالتزام بالأخلاقيات والكرامة الوظيفية.
- وواجب المحافظة على الرسائل العامة.
- واجب حسن التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذا حسن التعامل مع مستعمل المرفق.

## 3. علاقة الموظف بالموظفين و الرئيس

### 1.3. علاقة الموظف بالموظفين

«زملاء العمل هما لعاملون في منظمة أو مؤسسة يتعاملون مع بعضهم البعض بشكل منضم ومنسق لإتمام أهداف المؤسسة والعمل على نجاحها فالعلاقة المهنية هي الأهم في بيئة العمل، ونجاح العلاقة المهنية نابع من نجاح العلاقات الشخصية حيث توجد بعض الآليات التي ترتقي بعلاقات زملاء العمل يبعضهم البعض والذي يضمن فعالية هذه الآليات و ضبطها هو الرئيس الطي لابد من أن يكون على درجة من الخبرة والمهارة لتحقيق هذا الانسجام الفعال بينهما وأهم هذه الآليات هي الاتصال، إذ يعتبر إلية فعالية ومنسق في تكوين العلاقات بين الموظفين وتقوية روح العمل والعمل الجماعية وكذلك تقوم عملية الاتصال على التدعيم والتواصل وإيصال المعلومات في جميع الاتجاهات وكافة المستويات كما يساهم أيضا في سرعة وصول القرارات والمعلومات الإدارية إلى الموظفين داخل المؤسسة هكذا تكون معالجة المشاكل التي تخص كل مستوى أفضل[1]، فالاهتمام بالطاقة

1 - الأمر رقم 6-3، مرجع سابق، ص 4،5،6.

البشرية باعتبارها ديناميكية المؤسسة لا يمكن الاستغناء والتخلي عنها تسعى إلى تحقيق الأداء العالي لأفرادها في سبيل الرقي بالمؤسسة.

فالعقلانية وحسن الاستغلال المناسب للوقت وتقسيم المهام وتوزيعها بشكل متناسب بين الموظفين يضمن جودة عالية من الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة فتنظيم الوقت وتجديد الفترات المناسبة وتقسيمها على العمال وتجديد كل عامل مهامه من اجل تقديمها في وقت محدد له تعطي نتائج أكثر فاعل.»[1]

### 2.3. علاقة الموظف بالرئيس

«باعتبار الرابط الرسمي من خلال اللوائح التنظيمية والإجراءات القانونية بين الرئيس والمرؤوس، فان علاقة المرؤوس بالريس هي علاقة تحديد المدى أو الحد الذي يكون إليه مقبولا ومحترما من قبل أعضاء المؤسسة التي يرئسها، أي أنها تبحث نوعية العلاقات الشخصية ما بين الرئيس والموظفين التي تقررها شخصية الرئيس نفسه وكيفية تصرفه ومدى التأثير في الموظفين والمرؤوسين، ثم يتبع ذلك تركيبة العمل وموقع السلطة لذلك نستطيع أن نقول أن لرئيس سيطرة على الموقف وأكثر تأثيرا خاصة:

- عندما يكون مجموعة الموظفين متعاونة.
- عندما يعرف الرئيس تحديدا ما ينجز وكيف سينجز ما لديه من أعمال.
- عندما تعطي المنظمة الرئيس وسائل تمكنه من تكريم الموظفين ومعاقبتهم.»[2]

تعد العلاقات في بيئة العمل جزءا مهما في مجالات المهنية خاصة العلاقة بين الرئيس والموظفين إذ توتر هذه العلاقة يمكن أن يكون لها اثر سلبي على كل من أداء والرضي الوظيفي.

1 - علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، دولة قسم التسيير لجامعة الجزائر 1999 ص 27.
2 - غرس الله نسرين، تأثير العوامل السوسيوثقافية على إدارة التغيير لدى الموظف الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، التخصص تنظيم و عمل، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2012-2013 ص 47.

## 4. التنشئة الاجتماعية للموظف الجزائري

### 1.4. مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي مر بها الموظف الجزائري

**أ. الأسرة**

«إن الأسرة هي الأساس الاجتماعي التي تنمي فيه بذور الشخصية الإنسانية وتتحدى فيه أصول التطبيع الاجتماعي، فالأسرة لا تقتصر مسؤوليتها على رعاية الصغار وتلبية احتياجاتهم الجسمية فقط، بل تمتد إلى تعليمهم السلوك الأخلاقي وتدريبهم على المهارات المختلفة، كما تقوم بضبط السلوك الصغير ليصبح متكيفا مع ذاته ومجتمعه، وخاصة أن السمات، المشتركة والقواسم المتشابهة بين البلدان العربية كثيرة وعديدة، فاللغة والدين والعادات و التقاليد وعدم وجود فواصل جغرافية تجعل من أسس التنشئة الاجتماعية للطفل العربي متشابهة في درجة كبيرة في جميع الدول العربية و يمكن للأسرة أن تقوم بتوفير بيئة تربوية سليمة لتربية وتنشئة الطفل عن طريق:

- إن تعمل إلى توفير بيئة بيولوجية سليمة لنمو الجنين أثناء فترة الحمل عن طريق التغذية السليمة والبعد عن القلق والتوتر.
- العمل على توفير بيئة اجتماعية سليمة للطفل منذ لحظة الولادة عن طريق بيئة أسرية تمكنه من التفاعل مع أفراد الأسرة، لتنمية قدراته الجسمية والعقلية.

**ب. العبادة**

تعد دور العبادة إحدى المؤسسات التربوية الهادئة التي تساهم في عملية التنشئة الاجتماعية للفرد بما يقوم به من تعليم الفرد و معرفة مبادئ الدين الإسلامي ز كيفية التعامل مع الآخرين، وغرس القيم الإسلامي وتعليم السلوكيات الإسلامية الصحيحة ولرجال الدين دور كبير يمكن أن يقوم به في مجال التنشئة الاجتماعية المتمثلة في القدوة الحسنة والرأي الثاقب، ولأن هؤلاء لديهم الحكمة والموعظة الحسنة لما درسوه وتعلموه من أمور الدين فعن طريقهم يمكن أن يرشد الأفراد لما ينفعهم وما يضرهم.

**ج. المدرسة**

تعتبر المدرسة من المؤسسات القيمة على الحضارات العالمية، وقد أشار احد إلى ذلك بقوله هناك مؤسسات رئيسية خمس تتولى أمر الحضارة، متحفظة بماضيها وصائنة

حاضرها ومؤمنة مستقبلها التقدمي، وهذه المؤسسات هي البيت والمدرسة والدولة ومؤسسة الدين، وتقوم كل منها على فكرة جوهرية تبرر وجود المؤسسة وتبين الخدمة التي تؤديها إلى المجتمع أما الفكرة التي تقوم عليها المدرسة.

**د. وسائل الإعلام**

تعتبر وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون والسينما والكتب والمجلات والصحافة من أخر المؤسسات الاجتماعية في التنشئة الاجتماعية للفرد يما تتضمنه من معلومات مسموعة أو مرئية أو مقروءة وما تعرفه من حقائق وأخبار ووقائع وأفكار وأراء لتحيط الناس علما بموضوعات معينة من السلوك مع إتاحة فيما للتربية والترويح.»[1]

إذا أحسن توجيه وسائل الإعلام فإنها أداة فاعلة وقوية في إرساء القواعد الخلقية والدينية لمجتمع فاضل، وتستطيع هذه الوسائل إن تسمو بالفعل لتخرج أحسن ما به من تفكير وابتكار وخيال خصب منتج فهي بذلك خيرة إذا أحسن توجيهها وسيئة إذا أسيء استخدامها.

## 2.4. العوامل المؤثرة على التنشئة الاجتماعية على الموظف الجزائري

**أ. العقيدة و الدين**

«أن تكوين الإيديولوجي للإنسان أو ما يسمى بالتكوين الفكري لديه يأتي من عمق عقائدي أو ديني، فتنشئة الفرد المسلم وتنشئة الفرد اليهودي تختلف عن تنشئة الفرد الهندوسي، وهكذا بالإضافة إلى الإختلاف في المعتقد الديني هناك إختلاف بين الافراد في المعتقدات السياسة فالإنسان الماركسي تختلف تنشئته عن الإنسان الرأس مالي.... وهكذا.

**ج. المستوى التعليمي**

تتأثر التنشئة الاجتماعية بالمستوى التعليمي بشكل عام، أو حتى مستوى الحي الذي يقوم به الفرد ويعني مستوى التعليمي الطي وصلت إليه العائلة أو كبارها، وما يقرؤونه والصحف التي يقرؤونها والمكتبات الأسرية حتى برامج الإذاعة والتلفزيون التربوية والتعليمية التي يسمعونها أو يشاهدونها.»[2]

1 - غرس الله نسرين، مرجع سابق ص 48.
2 - غرس الله نسرين، مرجع نفسه ص 49.

**د. الوضع السياسي**

«إن الوضع السياسي في أي منطقة يؤثر بطريقة كبيرة ومباشرة على تنشئة الفرد فيها في المجتمعات الديمقراطية تطبع أبناءها بطبائع ديمقراطية وتربيتهم على حرية الرأي والفكر والإنتاج والتساوي فيما بينهم في الحقوق والواجبات، في حين أن المجتمعات التي تسير على المنهج الدكتاتوري تنشا أفرادها على الخضوع و الطاعة والقهر، وأساليب خاصة تخدم بالدكتاتور الحاكم وهكذا في مجتمعات التي تسير على سياسة الاشتراكي أو السياسة الشعبية... الخ، و هكذا تكون التنشئة نامية عن النظام السياسي والمحكومة به.

**ه. الوضع الاقتصادي**

إن الوضع السياسي السائد في المجتمعات يؤثر في تنشئة أفراده، لأنه يرتبط بالاقتصاد و النظام الاقتصادي في مجتمع يتحكم في العملية التربوية، وطريقة الإنتاج والسيطرة على هذه الطريقة تفرض مجموعة من أساليب التنشئة معينة على أفراد المجتمع، فالتنشئة في المجتمع الزراعي والذي يعتمد فيه على الإنتاج من الأراضي والارتباط بها يفرض تنشئة خاصة بأهلها، وكذلك المجتمع الصناعي الذي يعتمد اقتصاده علة صناعة معينة ينشا أفراده بطريقة تخدم المجتمع وتتناسب مع متطلبات صناعته.»[1]

1 - غرس الله نسرين، مرجع سابق ص 50.

## خلاصة الفصل

من الممكن اعتبار الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للمؤسسات, فاستمرار هذه الأخيرة في ظل التغيرات و التطورات في مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتكيف معها مرهون بكفاءة وأداء الفرد العامل إذ يعتبر الفاعل الأساسي وله الدور الحاسم في نجاحها من عدمها لهذا أصبح الاهتمام بهذا العنصر أمر ضروري.

# الفصل السادس :

# الجانب التطبيقي للدراسة.

## الإجراءات المنهجية للدراسة

1. التعريف بميدان الدراسة.
2. مجالات الدراسة.
3. المنهج المستخدم.
4. عينة البحث.
5. أدوات جمع البيانات.

## 1. التعريف بميدان الدراسة

### 1.1 تعريف بلدية قصر البخاري

«تقع بلدية قصر البخاري جنوب المدية وتبعد عنها ب 62 كلم، وهي تعد المدينة الثانية من حيث الأهمية. تبلغ مساحتها 54كلم$^2$ بعد التقسيم الإقليمي لسنة 1984، و هي بذلك أصبحت اصغر بلدية على مستوى الولاية من حيث المساحة. يمر عبرها الطريق الوطني رقم 01 الرابط بين الشمال و الجنوب. يحدها من ناحية الشمال: بلدية المجبر. من ناحية الجنوب: بلدية سانق و بوغزول. من الشرق: بلدية المفاتحة و من الغرب: بلدية و أم جليل.

بلغ عدد سكانها حسب الإحصاء العام للسكن والسكان لسنة 2008: (68544 نسمة).

أنشأت قصر البخاري كبلدية ذات التصرف التام وكاملة الصلاحيات بواسطة القرار الصادر في 29 جانفي 1869 (commune en plein excercice).

إن موقع بلدية قصر البخاري في منخفض يحاذي وادي السلف جعلها محور اتصال بين الشمال و الجنوب وهي تشكل الحلقة الوسطى و الرئيسية في الحزام الطبيعي الفاصل بين مناطق التل الزراعية و السهول العليا الرعوية في الجنوب.»[1]

## 2. الهيكل التنظيمي لبلدية قصر البخاري

**1.2. «الأمانة العامة:** تمثل أمانة المجلس الشعبي البلدي التنسيق بين مصالح البلدية وتسييرها ( أرشيف، بريد، أدوات المكاتب، الهاتف) التنظيم والتهيئة، العلاقات بين البلدية ولمصالح الخارجية، التخطيط ( الدراسة و التحاليل).

**2.2. مصلحة تنظيم الشؤون العامة:** تتكون من مكتبين:

أ. **مكتب التنظيم و الشؤون العامة:** تتكفل بالمنازعات وتنقل الأشخاص وسجلات المجاهدين، السجلات الحرفية والتجارية، الإعلام والتوجيه، قضايا الدعاية العامة والانتخابات.

1 - وثيقة مقدمة من مصلحة المستخدمين لبلدية قصر البخاري.

**ب. مكتب الحالة المدنية:** تسجيل الزيادات والوفيات، إعداد شهادات الميلاد والشهادات العائلية، شهادات الإقامة، عقود الزواج، المصادقة على التصريحات، الخدمة الوطنية، البريد.

**3.2. مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية:** يتكون من مكتب:

**أ. مكتب الشؤون الاجتماعية و الثقافية:** يتكفل بتنظيم النشاطات الثقافية، الآثار التاريخية، الخريطة المدرسية، إحصاء المكفوفين والمعوقين وفئة البطالين، إحصاء السكن الجانب الاجتماعي.

**4.2. مصلحة المالية و المستخدمين:** تتكون من مكتبين و فرع:

**أ. مكتب المالية و المستخدمين:** يتكفل بالمالية و المحاسبة، الميزانيات و التسيير المباشر، تطوير و تكوين مستخدمي البلدية، ضبط الملفات و إحصاء احتياجات البلدية لتوظيف و تنظيم الامتحانات و المسابقات المهنية و متابعتها.

**ب. مكتب التنشيط الاقتصادي:** تسيير ممتلكات البلدية ( منقول، غير منقول) النشاطات الاقتصادية ( الصناعة، الفلاحة، التموين والتوزيع) المساحات العمومية، أماكن الوقوف، السوق، المذبح، الحجز و المزايدات.

**ت. فرع المالية:** يتكفل بتعداد اجزر المستخدمين، تسديد كشوف المتعاملين العموميين، ضبط المحاسبة في سجلات المحاسبة يومية، تتبع الصفقات العمومية، ضبط مشاريع التنمية البلدية وتتبعها من حيث الاستهلاك المالي.

**5.2. مصلحة التعمير و التهيئة العمرانية:** تتكون من:

**ث. مكتب التعمير:** يتكفل بالتهيئة والتخطيط والتعمير، رخص البناء، رخص التجزئات، رخص الهدم، التحقيق والمراقبة، تكوين ملفات التعمير ودراستها.

**6.2. مصلحة الصحة العمومية و النظافة:** تتكون من فرع النظافة يتكفل بالصحة العمومية، النظافة والأمن والمراقبة، متابعة تطهير النفايات، تنظيم حملات القضاء على الحيوانات الشاردة، مراقبة المياه الصالحة للشرب، إعداد التقارير.

**ج. فرع النظافة:** يتكفل بجمع القمامات المنزلية وإزالتها وكنس الطرق والمساحات العمومية، صيانة شبكة التطهير وتنظيفها، تنظيف القنوات والمبالع، إزالة النفايات المعيقة و

الأشياء الضخمة، تشذيب الأشجار وصيانة المساحات الخضراء، تكليس الآبار والمنابع و خزانات المياه ونقاط المياه، تنظيف قاعات الذبح والحضيرات وغسلها.

**ح. ورشة الصيانة:** صيانة ممتلكات البلدية، الدراسات التقنية و متابعة الأشغال الجديدة و تموينها.

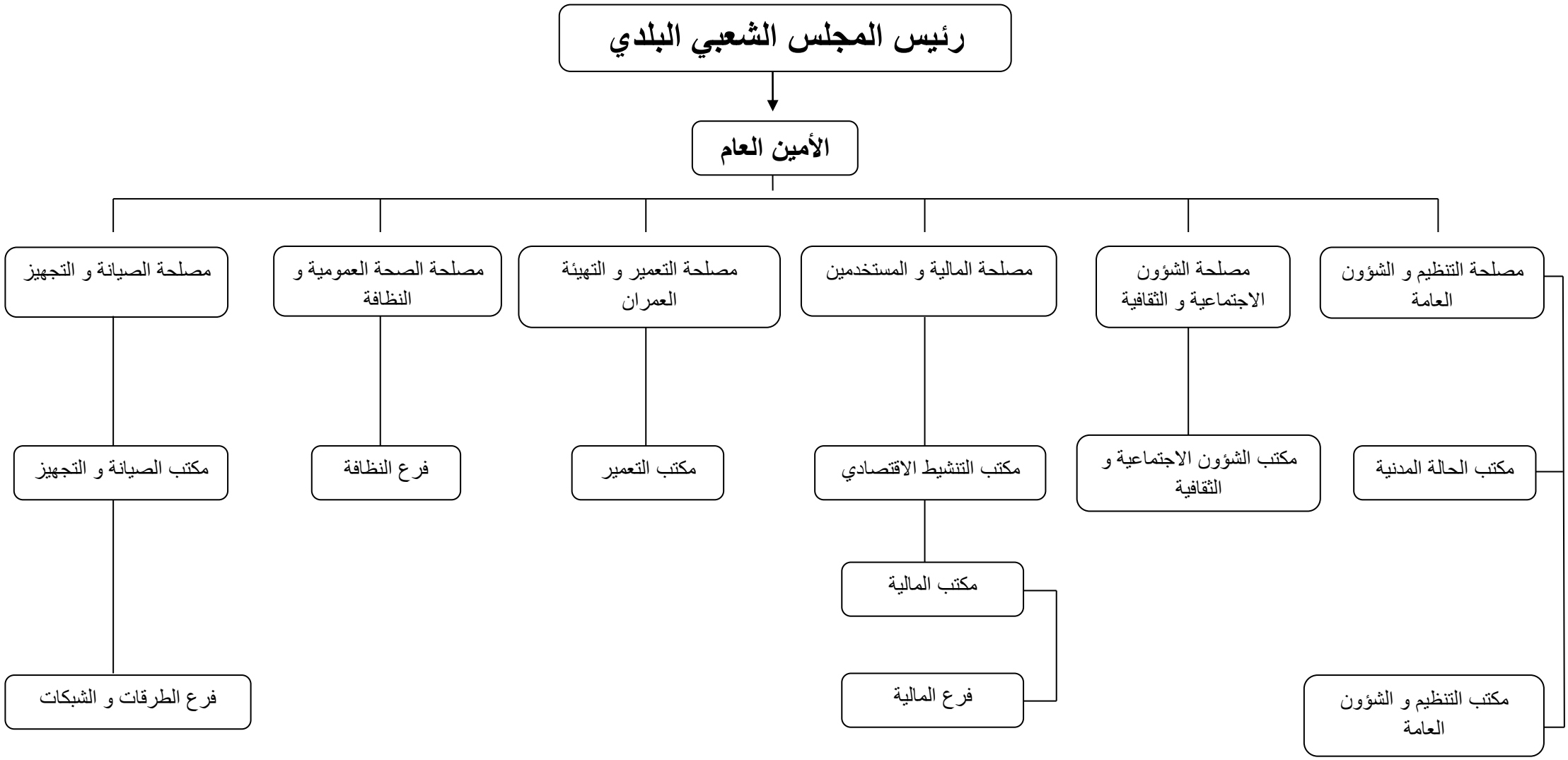
**خ. فرع الطرقات و الشبكات المختلفة:** يتكفل بصيانة الطرقات و توسيعها، صيانة الإنارة العمومية و تنفيذ الأشغال الجديدة ( بمختلف أنواعها).»[1]

**3. مجالات الدراسة**

- **المجال البشري:** و نعني به المجتمع البحث والذي يتكون من موظفين الذين يعملون بمقر بلدية قصر البخاري و بلغ عددهم الإجمالي 698 ( 230 عمال دائمين، 127 متعاقدين بعقد غير محدد المدة، 341 عمال متعاقدين بعقد محدد المدة)
- **المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية في المقر القديم لبلدية قصر البخاري.
- **المجال الزماني:** أجريت الدراسة بشقيها النظري و الميداني من جانفي 2022 إلى جوان 2022.

1 - وثيقة مقدمة من مصلحة المستخدمين لبلدية قصر البخاري.

## الهيكل التنظيمي لبلدية قصر البخاري




**المصدر:** وثيقة مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لبلدية قصر البخاري.

## 4. المنهج المستخدم

يعتبر المنهج من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ أي دراسة لا يرتقي الباحث فيها إلى الدقة والموضوعية ما لم يتبع منهجا علميا يتناسب مع مجال الدراسة، فميدان علم الاجتماع يضع كل اهتماماته لاكتشاف الظواهر الاجتماعية في المجتمع بغية دراستها وتحليلها ويمكن تعريف المنهج: « أنه طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتسبة و تصنيفها وتحليلها وتنظيرها»[1]

و لقد اعتمدنا في دراستنا انطلاقا من طبيعة الموضوع " ضغوط العمل وأثرها على الموظف داخل المؤسسة" على المنهج الوصفي: «وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة »[2]

و يعرف أيضا بأنه «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترة زمنية معلومة، وذلك من اجل الوصول إلى نتائج علمية و تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع معطيات الظاهرة.»[3] ولقد رأينا انه الأنسب للدراسة إذ يضمن لنا وصف وتشخيص حالة المؤسسة والظروف العمل التي من ضمنها يمكن معرفة ضغط العمل ومدى قوته و تأثيره على أفراد العينة داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى استخدام بعض التقنيات المنهج الكمي والذي يظهر من خلال جمع المعطيات والبيانات بالاستمارة وتفريغها في جداول إحصائية لكي تساعد على التفسير والتحليل أكثر.

## 5. عينة البحث

تعتبر عملية اختيار العينة أساسية في البحث العلمي، إذ يجب على الباحث أن يحدد عينة بحثه التي سوف يعتمد عليها أي تحديد الفئة المناسبة والأفراد الذين سوف يجرى البحث عليهم، وتعرف العينة على أنها «طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر المفردات ومجتمع الدراسة، وبما يخدم ويتناسب ويعمل علة تحقيق هذه الدراسة.»[4]

1 - إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، ط 1 عمان 2005، ص 11.
2 - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 2 ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبة للنشر، 2006، ص 98.
3 - محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي – القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان ط 2 1999 ص 46.
4 - ربحي مصطفى عليان، أساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010 ص 134.

وقد اخترنا في دراستنا طريقة العينة القصدية، وتعرف العينات القصدية «أنها العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولائك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي»[1]

و في دراستنا استهدفنا الموظفين والإداريين في المقر القديم للبلدية قصر البخاري ولاية المدية كون هذه الفئة الأكثر عرضة لضغوط مختلفة المصادر ومتعددة الجوانب والبالغ عددهم 35 عامل.

## 6. أدوات جمع البيانات

### 1.6. الملاحظة

تعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات حيث استخدمها الإنسان الأول في التعرف على الظواهر الطبيعية وغيرها من الظواهر، ثم انتقل استخدامها إلى العلوم بشكل عام والعلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل خاص، وتعرف الملاحظة بأنها: «عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر ومشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بالسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.»[2]

إعتمدنا على الملاحظة المنظمة وهي «التي يحدد فيها الباحث المشاهدات أو الحوادث التي يريد أن يجمع عنها بيانات وبالتالي تكون البيانات المجموعة أكثر دقة وتحديدا عكس حالة الملاحظة البسيطة وتستخدم غالبا لاختبار الفرضيات»[3]

وقد ساعدتنا من خلال تواجدنا في المقر القديم لبلدية قصر البخاري في تحديد مصادر ضغوط العمل (أبعاد متغير ضغوط العمل الأكثر تأثيرا) على الموظفين كما أنها ساعدتنا في إعداد أسئلة الاستمارة من خلال السلبيات التي تم ملاحظتها في البيئة الداخلية

1 - محمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق ص 96.
2 - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي: النظرية و التطبيق، ط 1 دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2000 ص 112.
3 - محمد عبيدات، مرجع سابق ص 73.

للمؤسسة وطبيعة عمل الموظفين والتي من نتائجها القلق والضغط على هذا الأخير كما أنها مكنتنا من إدراك بعض الحقائق و الشواهد التي ساهمت في تحليل وتفسير البيانات المستقاة من الاستمارة.

### 2.6. الوثائق الداخلية للمؤسسة

«وهي وثائق التي لا يتعدى مجال استعمالها حدود المؤسسة التي أنتجتها»[1] هي الدليل الرسمي ومن مصادر استقاء المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة فهي بمثابة سند مكمل لأدوات جمع البيانات ونحن استفدنا من هذه الوثائق للتعريف بمجال الدراسة المكاني والبشري، وهذه الوثائق تمثلت في الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى العدد الإجمالي للعمال وكذلك معلومات حول المجال الجغرافي.

### 3.6. الاستبيان

هناك تعريفات عديدة و من الصعب حصرها لمفهوم الاستبانة ومن بينها:

«أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، والتي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث

«مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو أراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين

وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي ومناسب، يجري توزيعها على أشخاص معنيين لتعبئتها»[2]

تم الاعتماد في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتم صياغة أسئلة الاستبيان حسب متغيرات البحث الواردة في الإشكالية، وقد اخترنا هذه الوسيلة كونها تمنحنا قدر كبير من المعلومات في وقت قصير و كذا بجهد وتكلفة قليلة كما أنها تسهل على الأفراد بالإجابة بحرية على محتوى الأسئلة، وفيما يخص تفريغ البيانات فقد تمت بسهولة كون الأسئلة كانت أغلبها مغلقة مما ساعد على تصنيفها وحساب التكرار و النسبة المئوية

1 - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سابق ص 120.
2 - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سابق ص 82.

وتم ملئ معظم الاستمارات بحضور الباحث وتمكنا من تسجيل بعض الملاحظات وتسجيل العديد من التفسيرات التي ساعدت في تحليل البيانات. ولقد قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان حول فرضيتي الدراسة كانت على النحو التالي:

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية من السؤال 1 إلى السؤال 4.

**المحور الثاني:** يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى من السؤال 5 إلى السؤال 14.

**المحور الثالث:** يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية من السؤال 15 إلى السؤال 25.

# الفصل السابع :

# عرض و تفسير بيانات الدراسة الميدانية

## 1. تفريغ و تفسير البيانات الخاصة بالمحور الأول " البيانات الشخصية"

**الجدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 16 | %45,71 |
| أنثى | 19 | %54,28 |
| المجموع | 35 | %100 |

من خلال الجدول يظهر أن أعلى نسبة هي 54,28% تمثل فئة الإناث تليها مباشرة نسبة 45,71% من الذكور، و يمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة الوظائف الإدارية التي تتطلب مؤهلات علمية و تفوق فئة الإناث في مختلف المراحل التعليمية و التكوينية خاصة في المجالات و التخصصات التي تأهلهم إلى شغل مناصب إدارية و نجاحهم في مثل هذه المسابقات أكثر من الذكور و قدرتهم على التمسك بوظائفهم بالرغم من أعباء العمل، بالإضافة إلى التغيرات و التطورات في سوق العمل و المساواة بين الجنسين و الانفتاح على عمل المرأة.

**الجدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن**

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| (30 – 20) | 11 | %31,42 |
| (40 – 31) | 15 | %42,85 |
| (50 فأكثر) | 9 | %25,71 |
| المجموع | 35 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن اغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 40 سنة و ذلك بنسبة 42,85%، تليها مباشرة فئة 20 إلى 30 سنة بنسبة 31,42% و أخيرا فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 25,71%، يظهر أن اغلب الموظفين من الفئة العمرية المتوسطة فالأعمال الإدارية تستخدم الجانب الفكري أكثر من الجسمي و هنا يتطلب الخبرة و الكفاءة و المؤهلات العلمية فالعمل الإداري يتطلب السرعة و التركيز و الانتباه هذا ما

جعل التوظيف في الوقت الحالي يشترط مثل هذه المؤهلات في ظل التغيرات و التحولات السريعة من اجل تكيف المؤسسات معها و هذا من أسباب التأخير في الحصول على منصب عمل في البلدية.

**الجدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **متوسط** | 3 | %8,57 |
| **ثانوي** | 12 | %34,28 |
| **جامعي** | 20 | %57,14 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

من الجدول نلاحظ أن الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي مجموعهم 20 فرد بنسبة 57,14% أما المستوى الثانوي بلغ 12 فرد بنسبة 34,28% و أخيرا مستوى المتوسط بمجموع 3 و نسبة 8,57%، و هذا يدل على أن البلدية تعتمد على الحاصلين على الشهادات الجامعية و ما لديهم من كفاءات في التوظيف فعملية التوظيف أصبحت تخضع لقوانين جديدة و جعلت المؤهل العلمي الركيزة الأساسية فالعمل الإداري بحاجة إلى قدرات ذهنية و فكرية من اجل التعامل مع كل فئات المجتمع، أما الذين لديهم مستوى تعليمي المتوسط و الثانوي فنجد انه تم توظيفهم في السنوات السابقة و يتمتعون بالأقدمية و الخبرة نظرا للسنوات الطويلة التي قضوها في المجال الإداري.

**الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **5 سنوات** | 13 | %37,14 |
| **6 – 10 سنوات** | 16 | %45,71 |
| **11 – 20 سنة** | 6 | %17,14 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول نجد أن اكبر نسبة قدرت ب 45,71% و هم الموظفين الذين لديهم الخبرة من 6 إلى 10 سنوات فهذه الفئة أكثرهم تأقلما مع

طبيعة المهام و تعودهم عليها فكلما زادت سنوات العمل أو الخبرة زاد من وعيهم وقدرته على مواجهة الصعوبات و الضغوطات و تليها الموظفين الذي لديهم خبرة 5 سنوات قدرت نسبتهم ب 37,14% و هذه الفئة وصلت إلى سنوات لا باس بها من الخبرة نتيجة فتح أبواب التوظيف خاصة إلى حاملي الشهادات المؤهلة للعمل الإداري فمصالح البلدية في حالة تجديد مما يطلب موظفين جدد لتلبية حاجياتها و أخيرا نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة 11 إلى 20 سنة قدرت ب 17,14% و يعتبرون من أهم عناصر المؤسسة تحافظ عليهم نظرا لخبرتهم العالية و الاستعانة بهم للتوضيح المهام و الإرشاد و التوجيه.

## 2. تفريغ و تفسير البيانات الخاصة بالمحور الثاني "أعباء العمل"

**الجدول رقم 5: يحتاج انجاز العمل إلى وقت كبير**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 23 | %65,71 |
| **لا** | 12 | %34,28 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام هي نسبة 65,71% تمثل أفراد العينة الموافقين و المؤكدين على أن عملهم يحتاج إلى وقت كبير للانجاز، في المقابل نجد أن الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالنفي بلغت نسبتهم 34,28% و نستنتج أن اغلب الموظفين داخل البلدية يحتاجون إلى وقت كبير لانجاز المهام و يعود هذا إلى طبيعة المؤسسة فهي خدماتية و ذات طابع إداري، فالأعمال الإدارية داخل المؤسسة تفرض العمل ل 8 ساعات يتعاملون مع عدد كبير من الأفراد بشكل يومي هذه من جهة، و من جهة أخرى ما لاحظناه من خلال تواجدنا داخل البلدية هو تهاون بعض الموظفين عن مهامهم و زيادة أعباء العمل على عاتق زملائهم الذين يتقنون عملهم، فالبلدية كنسق اجتماعي تتكون من عناصر كل عنصر له دور و هذه الأدوار مترابطة و مكملة لبعضها فتهاون بعض العناصر عن أدوارهم سيخل بالاتزان الوظيفي، هذه الأعباء الزائدة ستستنزف طاقة الموظفين بشكل سريع مما سيؤثر على جودة أدائهم.

**الجدول رقم 6: الشعور بالملل لتكرار نفس المهام**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 26 | %74,28 |
| **لا** | 9 | %25,72 |
| **المجموع** | 35 | 100% |

يظهر لنا من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة يعانون من الملل نتيجة تكرار نفس المهام إذ بلغت نسبتهم 74,28%، ممثلة الاتجاه العام للجدول و في المقابل بلغت نسبة الموظفين الذين يقرون بعكس ذلك ب 25,71% و يعود ذلك إلى أن مهام الموظفين داخل البلدية روتينية جعلتهم يشعرون بالملل و الضغط مما يؤثر على دافعيتهم داخل المؤسسة فالعديد من الباحثين برجع معظم المشاكل و الضغوطات النفسية التي يعانيها الموظف إلى الروتين الإداري.

**الجدول رقم 7: الأعمال الموكلة في حدود طاقة الموظف**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 29 | %82,85 |
| **لا** | 6 | %17,14 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 82,85% و هي نسبة أفراد العينة الذين صرحوا أن مهامهم في حدود طاقتهم و تقابلها نسبة 17,14% و هي نسبة الأفراد الذي لا تتناسب طاقتهم مع المهام الموكلة لهم، يتضح أن أغلبية الموظفين لا يعانون من أي مشاكل تجاه الأعمال الذين يقومون بها و نظرا لخبرتهم داخل المؤسسة و تأقلم اغلبهم مع الوضع و تفهم الأعمال الموكلة لهم، فبالرغم من صعوبة بعض المهام إلا أنها ليست مستحيلة الانجاز.

**الجدول رقم 8: الشعور بالتعب و الإرهاق لكثرة الأعمال**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 24 | %68,57 |
| **لا** | 11 | %31,42 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول بلغ 68,57% و هي نسبة الأفراد الذين يشعرون بالتعب و الإرهاق لكثرة الأعمال و في المقابل نسبة 31,42% من أفراد العينة غير متأثرين بأعمالهم و مهامهم يظهر أن اغلب الموظفين بالبلدية يبذلون جهدا كبيرا و هذا بسبب طبيعة وظيفتهم فالبقاء داخل المؤسسة و تكرار نفس المهام يشعر الموظف بالتعب و الإرهاق و تعاملهم مع عدد كبير من مختلف فئات المجتمع بالإضافة إلى بعض الموظفين يؤدون مهام متعددة نتيجة تهاون البعض الأخر من زملائهم ما يربكهم و يشتت تفكيرهم فبالرغم أنها في حدود طاقتهم إلا أنها تفرض عليهم جهد إضافي هذه الضغوط ساهمت في تراجع دافعيتهم و حماسهم و رغبتهم في انجاز الأعمال فيستحيل عليهم تقديم أفضل أداء ممكن، وبالإضافة إلى الملاحظات الميدانية وجدنا أن الضغط يختلف في مصالح البلدية فبعضها مكتظة بالمستخدمين وبعضها تعاني من ضغط اقل، وهذا ما وضحه هب في نموذجه إذ كلما زادت متطلبات الوظيفة على قدرة الفرد على الاستجابة و التوافق معها أدت إلى نقص قدرتهم على التركيز و الأداء بوجه عام.

**الجدول رقم 9: تكلف بمهام خارج نطاق عمل الموظف**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 06 | %17,14 |
| **لا** | 29 | %82,85 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابت "لا" لعبارة تكلف بمهام خارج نطاق عملك بنسبة 82,85% في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي كانت أجابتهم "نعم"

17,14%، و يمكن تفسير ذلك أن غالبية الموظفين مهامهم وواجباتهم محددة وواضحة من قبل المؤسسة البلدية، فكل موظف له دوره داخل المؤسسة هذه الأدوار مترابطة و متناسقة و أغلب الموظفين مدركين لأدوارهم و متعودين على القيام بها و لا يكلفون بأعمال خارج نطاقهم و متوقع منهم القيام بما تطلبه الوظيفة فقط، فحسب ماكس فيبر في النظرية البيروقراطية وجوب تحديد الوظائف و المهام بشكل واضح و ثابت و توزيع الأنشطة على الأفراد حسب كفاءتهم من اجل تحقيق أداء جيد و متوازن.

**الجدول رقم 10: تناسب الأعمال مع قدرات و طموحات الموظف**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 19 | %54,28 |
| **لا** | 16 | %45,71 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة تتناسب قدراتهم و طموحاتهم مع أعمالهم إذ بلغت نسبتهم 54,28% و يعود ذلك إلى توافق مؤهلات الموظفين مع طبيعة العمل في البلدية و إلمامهم بجميع جوانب وظيفتهم و من جهة أخرى صعوبة الحصول على مناصب عمل في الوقت الحالي جعلت الأفراد يميلون إلى عدم المبالغة في طموحاتهم و توقعاتهم لأنهم يتمتعون بشخصيات ناضجة و جعل هدفهم الرئيسي الحصول على منصب عمل والتمسك به بدل النفور منه، في حين نسبة 45,71% هي نسبة لا باس بها من أفراد العينة لا تتناسب قدراتهم و طموحاتهم مع أعمالهم و هذا بسبب الضغط الذي يشعرون به بسبب عدم حصولهم على مكانة خاصة في المؤسسة و عجزهم عن تحقيق ذاتهم بسبب ما تلزم عليهم المؤسسة من واجبات و ما تفرضه من إجراءات رسمية ما يجعلهم يلجئون إلى جماعات غير رسمية لكي يخففوا من قلقهم و توترهم من العمل الروتيني.

**الجدول رقم 11: تناسب راتب الموظف مع حجم المهام**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 11 | %31,42 |
| **لا** | 24 | %68,57 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

تبين لدينا من خلال الجدول بان هناك نسبة 68,57% أجابوا "لا" و هم الأغلبية مقارنة بالذين أجابوا "نعم" و قدرت نسبتهم 31,42% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري المتعب فالموظفين في البلدية يرون بأن أجرهم ناقص مقارنة بالموظفين في المؤسسات و القطاعات الأخرى و كما تم الإشارة في الجدول رقم 10 انه من الصعب الحصول على مناصب عمل في الوقت الحالي نتيجة لأسباب عديدة من الأهم منها الكثافة السكانية، تضاعف أعداد حاملي الشهادات...الخ و هذا ما يقلل من رغبة الموظفين في البلدية في البحث عن وظيفة أخرى ما يسبب له القلق و التوتر و الكآبة مما يؤثر سلبا على أدائه، فالموظفين لهم احتياجاتهم الأساسية ويقومون بمهامهم مقابل أجر محدد، فالأجر مصدرا للضغط و أحد العوامل المؤثرة في الأداء فما يخفف من حدة أعباء العمل هو الأجر الكافي و الملبي لمتطلباته، و من خلال عملية توزيع الاستمارات تم تقديم نصائح لنا من قبل بعض من عينة البحث و من هذه النصائح " الابتعاد عن العمل في البلدية".

**الجدول رقم 12: أوقات الراحة في العمل كافية**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 10 | %28.57 |
| **لا** | 25 | %71,42 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين صرحوا بان أوقات الراحة غير كافية قدرت بنسبة 71,42% في حين نسبة 28,57% كانت إجابتهم "نعم" أي كافية و مناسبة، يتبن أن اغلب العينة غير راضيين على فترات راحتهم فهي غير كافية بالنسبة لهم

لاسترجاع طاقتهم فالموظفين في البلدية يعملون من 8 صباحا إلى غاية 4 مساءا و يحصلون من ساعة إلى ساعتين غلى الأكثر للراحة، فعدم الحصول على فترات كافية تؤدي إلى تدني مستوى أدائهم و يظهر ذلك من خلال الزيادة في أخطاء العمل و تضييع الوقت في تصحيحهم فيجعل المهام أكثر صعوبة و تستغرق وقت أكثر كون قدراتهم الفكرية و الإدراكية و نشاطهم داخل المؤسسة تنخفض تدريجيا مع مرور كل ساعة و عدم إيجاد فرصة لإعادة استرجاع هذه الطاقة سيؤثر على قدرتهم على الأداء بالمستويات التي بدؤوا بها.

**الجدول رقم 13: توفر الأدوات المكتبية المناسبة في بيئة العمل**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 14 | %40 |
| **لا** | 21 | %60 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام بلغ نسبة 60% و تمثل نسبة الموظفين الذين صرحوا بعدم توفر الأجهزة و الأدوات المناسبة في مكان العمل و هذا راجع لإهمال المؤسسة و عدم توفيرها أدنى شروط بيئة العمل الحديثة كحداثة المكاتب و وسائل تكنولوجية و الاعتماد على تقنيات قديمة مما يعرقل و يؤثر بانجاز المهام، و يزيد من الأعباء فالمكتب هو العصب الرئيسي لأي مؤسسة ووجب الاهتمام به و التركيز عليه عند تأسيس أي مؤسسة الفرد هو المورد الأساسي و عدم توفر الأدوات اللازمة ينعكس سلبا على أداءه و راحته المعنوية و دافعتيه للانجاز فعدم وجود أدوات مكتبية مرتبة ووثائق مصنفة يزيد من توتره و قلقه و يتأكد بان عمله لا يسير بالشكل الصحيح قريب من الضياع و الفوضى مما يقلل من الفاعلية و الكفاءة في أدائهم، في المقابل نجد أن نسبة 40% من أفراد العينة صارحوا بملائمة الأجهزة و الأدوات فبعض الموظفين في البلدية لا تتطلب مهامهم أدوات ووسائل عديدة و بالتالي لا يتوقفون عن العمل.

**الجدول رقم 14: تقليل أعباء العمل للكفاءة داخل المؤسسة و الجنس**

| الجنس / أعباء العمل | ذكر | | أنثى | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية |
| نعم | 09 | 56,25% | 14 | %73,68 | 23 | %65,71 |
| لا | 07 | %42,75 | 05 | %26,31 | 12 | %34,71 |
| المجموع | 16 | %100 | 19 | %100 | 35 | %100 |

من خلال المعطيات المدونة في الجدول يظهر أن نسبة 65,71% من أفراد العينة يصرحون بان أعباء العمل من كفاءتهم و تتدعم هذه النسبة ب 73,68% من الإناث الذين يرون أن أعباء العمل أدت إلى انخفاض كفاءتهم داخل المؤسسة و 56,25% من الذكور الذين يقرون بالآمر نفسه و تقابلها نسبة 32,71% التي مفادها أن أعباء العمل لا يؤثر على الكفاءة حيث تتدعم هذه النسبة ب 43,75% من الذكور الذين يرون أن كفاءتهم غير متأثرة بأعباء عملهم و 26,31% من الإناث الذين يرون أن أعباء العمل لا تأثر على كفاءتهم، و من خلال هذه المعطيات يتضح أن اغلب أفراد العينة أجابوا "نعم" للعبارة رقم (13) فالعمل لساعات طويلة و محاربة و مواجهة المسؤوليات و التحديات يتطلب جهدا كبيرا فالموظف في هذه الحالة تتراجع روحه المعنوية و حماسته و عدم قدرته على موازنة هذه الأشياء يؤدي إلى انهيار في الكفاءة و تظهر من خلال شعورهم المستمر بالتوتر و القلق و الشعور بالاستياء من أنفسهم و من عملهم و حدوث أخطاء و إعادة تصحيح و ترتيب العديد من الأشياء إضافة ضعف في الحكم و اتخاذ القرارات السيئة فالموظف لا يستطيع التعامل مع كل شيء.

**3. عرض و تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني: بيئة العمل**

**الجدول رقم 15: الشعور بالاستقلالية و الخصوصية في مكان العمل**

| المتغير | التكرار | المجموع |
|---|---|---|
| نعم | 8 | %22,85 |
| لا | 27 | %77,14 |
| المجموع | 35 | %100 |

يتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أن هناك نسبة 77,14% أجابوا بأنهم لا يشعرون بالخصوصية و الاستقلالية، أما نسبة 22,85% أجابوا بنعم، و ما تم ملاحظته من خلال تواجدنا في البلدية أن العديد من الموظفين يتعرضون للتدخل في مهامهم و أمورهم الخاصة أما من قبل زملائهم أو مشرفيهم ما يؤدي إلى حدوث مشاكل بينهم ما يؤثر على رضاهم الوظيفي كون بيئتهم تجعلهم يشعرون بالقلق بمجرد التفكير فيها من جهة أخرى من بين الملاحظات الميدانية هي سوء تصميم مكان العمل و قربها من التجمعات سواءا كانت تجمعات الأفراد القادمين للحصول على الوثائق أو تقديم شكاوى...الخ أو الزملاء فالموظف يجد نفسه دائما أمام الأنظار و لا يشعر بالخصوصية إلا في أوقات الراحة و يمكن إضافة أن مختلف فئات المجتمع الوافدين إلى المؤسسة لا يحترمون الإجراءات الداخلية كالطوابير واحترام الموظفين، الشجارات و المنازعات التي تجعل الموظفين ينفرون من عملهم.

**الجدول رقم 16: تعاني من سوء الإضاءة و التهوية في مكان العمل**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 19 | %54,28 |
| **لا** | 16 | %45,71 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

من خلال الجدول يتضح لنا إن نسبة 54,42% من الموظفين غير راضيين عن بيئة عملهم و خاصة من ناحية الإضاءة و التهوية و عدم تناسبها مع حجم المكاتب فالظروف الفيزيقية تلعب دورا مهما و لها تأثير على صحة الفرد و سلامته البدنية فالظروف غير ملائمة و مساعدة على العمل تجعل الموظف يتذمر و تتراجع جديته، في حين 45,71% من الموظفين لا يعانون من سوء الإضاءة و التهوية و كما اشرنا في الجدول رقم (15) إلى سوء تصميم مكان العمل و هذا ما لاحظناه خلال تواجدنا في البلدية فظروف العمل يكون له اثر على الرضي الوظيفي يجعل البعض يعمل بصفة عادية بينما البعض الأخر تواجدهم داخل المؤسسة يجعلهم يتوقون لاستنشاق الهواء النقي خارجا، كما أن الإضاءة عالية أم منخفضة يعتبر مصدر من مصادر الضغط.

**الجدول رقم 17: تعاني من الضجيج و الضوضاء في مكان العمل**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 25 | %71,42 |
| **لا** | 10 | %28,57 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

من خلال الجدول يتضح لنا أن 71,42% من الموظفين يعانون من الضجيج و الضوضاء فالبلدية مكان عمومي يقصده كل فئات المجتمع و هذا ما تم الإشارة إليه في الجدول رقم (5) و أيضا ما تم الإشارة إليه في الجدول رقم (15) أن من مصادر الضوضاء هي أفراد المجتمع الذين لا يحترمون إجراءات التنظيمية الداخلية للمؤسسة و حدوث منازعات و مشاكل ما يزيد من ضجيج و يؤثر على إمكانية التواصل بين الموظفين أثناء العمل فارتفاع ضجيج مصدر من مصادر الضغوط التي تؤدي إلى تدني مستوى رضاهم عن العمل كون الإزعاج المستمر تعرضهم إلى أمراض كالصداع أو ضعف السمع و كون المؤسسة خدماتية فهم يتعاملون مع هذه الضغوط بشكل يومي في حين 28,57% لا يعانون من الضجيج و الضوضاء.

**الجدول رقم 18: يوجد ازدحام في مكان العمل**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 30 | %85,71 |
| **لا** | 5 | %14,28 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85,71% من أفراد العينة يصرحون انه يوجد ازدحام في مكان العمل و في المقابل نسبة قليلة قدرت ب 14,28% أفادوا أن مكان عملهم غير مزدحم، ضمن ابرز مصادر ضغوط العمل هي عدم وجود بيئة عمل سوية و متوازنة و مريحة تنتج عنها ضغوطا بشكلها السلبي فمن خلال إجابات المبحوثين و ما تم ملاحظته أن البلدية تعاني من ضيق المساحة ووجود ازدحام بالموظفين من جهة و المستخدمين من

جهة أخرى، هذه البيئة تعمل على تشويش الموظف و تعقد أريحيته و نتيجة كل ما سبق تراجع مستوى رضاه الوظيفي و سبب في ذلك قد تم الإشارة إليه و هو سوء تصميم مكان العمل كونه مقر البلدية الذي قمنا بالدراسة الميدانية فيه و هو المقر القديم و يفتقر إلى التجهيزات و التصميمات الحديثة.

**الجدول رقم 19: يوجد تمييز في المعاملة بين الموظفين و الجنس**

| الجنس / التمييز في المعاملة | ذكر | | أنثى | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية |
| نعم | 9 | %56,25 | 13 | %68,42 | 22 | %62,85 |
| لا | 7 | %43,75 | 6 | %31,57 | 13 | %37,14 |
| المجموع | 16 | %100 | 19 | %100 | 35 | %100 |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن اكبر نسبة هي 62,85% التي تمثل نسبة أفراد العينة الذين أفادوا انه يوجد تمييز في المعاملة داخل المؤسسة و تدعم هذه النسبة ب 68,42% من الإناث الذين يرون انه يوجد تمييز في المعاملة داخل المؤسسة و 56,25% من الذكور أفادوا انه يوجد تمييز في المعاملة و يقابلها نسبة 43,75% من الذكور و نسبة 31,57% من الإناث الذين صرحوا بأنه لا يوجد تمييز في المعاملة و يظهر أن اغلب أفراد العينة أجابوا بنعم للعبارة رقم (19) و يمكن تفسير ذلك أن المعاملة قائمة على المصالح و سيادة علاقات القرابة و المحسوبية و بعض معانات الموظفين تعود إلى إعطاء بعض زملائهم مناصب لا تناسبه حسب قول احد أفراد العينة أن المنصب اكبر منه معتبرين بعضهم عبئ على حسن سير الوظائف و تم اطلاعنا على أن بعض الموظفين لا يوكلوهم مهام صعبة و يتساهلون معهم و يطبقون إجراءات العمل لديهم و هذا راجع إلى نوع من المحاباة أو ظروف خاصة ما يؤدي إلى انخفاض من الرضا الوظيفي و هذا ما أكده **Stacy Adams** الذي درس في نظريته أن الرضا الوظيفي يتأثر بالإنصاف و العدالة و المساواة الوظيفية فالرضا الوظيفي ضرورة حتمية لمختلف المؤسسات و على وجه الخصوص المؤسسات الخدماتية.

**الجدول رقم 20: طبيعة العلاقة بين الموظفين**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **جيدة** | 18 | %51,42 |
| **سطحية** | 13 | %37,14 |
| **سيئة** | 04 | %11,42 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب أفراد العينة صرحوا بوجود علاقة جيدة مع بعضهم البعض داخل المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 51,42% في حين بلغت العلاقات السطحية نسبة 37,14% و أخيرا الموظفين الذي لهم علاقة سيئة مع زملائهم كانت نسبتهم 11,42% من خلال الجدول نستخلص أن العلاقات عموما كانت جيدة و بعيدة عن الصراع و سوء التفاهم فمن المتطلبات العمل إقامة علاقات جيدة تعمل على خلق جو من التفاعل للتخفيف من ضغوط العمل و حفاظا على السير الحسن للعمل فالموظفين يسعون دائما للابتعاد عن المشاكل التي قد تعرضهم لإجراءات تأديبية حتى و بشعورهم أن هناك تمييز في المعاملة كما تم الإشارة إليه في الجدول السابق إلا أن هدفهم الرئيسي يتمثل في الحفاظ على منصبهم، فمستوى الرضا و الأداء الوظيفي يتحدد وفقا لنوعية العلاقات السائدة فيها، فقد وضع ماسلو خمس مستويات لحاجات الموظف و من بينها الحاجة إلى الانتماء و الاحترام و تجعلهم يشعرون بالانجاز و تحمل المسؤولية و قد بين التون مايو أن الجو السائد بين العمال فيما بينهم له اثر على رضاهم أكثر من العوامل المادية.

**الجدول رقم 21: عدم الشعور بالانتماء لزملاء العمل يسبب النفور من العمل**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 07 | %20 |
| **لا** | 28 | %80 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام بلغ نسبة 80% تمثل أفراد العينة الذين يشعرون بالانتماء لزملاء العمل و بالتالي لا يسبب لهم نفور من وظيفتهم في حين 20% من أفراد العينة لا يشعرون بالانتماء لزملاء العمل و يظهر أن أغلبية العينة أجابوا بنعم للعبارة رقم (21) و نفسر ذلك من خلال ما تم التوصل إليه في الجدول رقم 20 هو أن العلاقات السائدة بين الموظفين كانت جيدة و سيادة علاقات التعاون و التفاهم و هذا ما يزيد من رضاهم و محبة الأفراد لوظيفتهم.

**الجدول رقم 22: الصعوبة في الحصول على الإجازات**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 26 | %74,28 |
| **لا** | 09 | %25,71 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة التي أجابوا ب"نعم" للعبارة رقم (22) بلغت نسبتهم 74,28% في حين نسبة 25,71% من أفراد العينة كانت إجابتهم "لا"، يظهر أن اغلب أفراد العينة يجدون صعوبة في الحصول على إجازات، فالموظف في أي مؤسسة يسعى لإرضاء تطلعاته، فالمشاعر السلبية بشان بيئة العمل تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي و صعوبة الحصول على إجازات إضافية نظرا لتغير القوانين و الزيادة في صرامتها أكثر مما كانت عليه في الماضي يساهم في ظهور علامات التعاسة و التوتر فالبلدية تقدم عددا محدد من الأيام في وقت محدد من العام و تردد الموظفين لطلب المزيد من الإجازات هو نتيجة خوفهم من عدم الحصول على أجر ذلك اليوم و عدم رغبتهم في أن ينظر إليهم على أنهم متهاونين على مهامهم خشية استبدالهم أو طردهم.

**الجدول رقم 23: فرص الترقية عادلة بين الموظفين**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 20 | %57,14 |
| **لا** | 15 | %42,85 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

من خلال الجدول يظهر أن نسبة 57,14% من العينة يقرون بأن فرص الترقية عادلة في حين نسبة 42,85% أفادوا بانعدام المساواة في فرص الترقية، فمن خلال دراستنا الميدانية وجدنا أراء متضاربة حول العبارة رقم (21)، فالنسبة الكبيرة كانت تأكد أن البلدية تعتمد على معايير و أسس في ترقية موظفيها بحيث يتم ترقيتهم على أساس الأقدمية و الكفاءة و مدى تمتعهم بروح المسؤولية، فوجود فرص ترقية يترتب عنها رفع المعنويات و بالتالي يرفع مستوى رضاهم الوظيفي و هذا ما توصل إليه فريدريك هارزبرغ أن هناك عوامل ترتبط بالرضا الوظيفي منها العوامل الدافعة الداخلية و تتمثل في إحساس الفرد بالانجاز و تحمل المسؤولية و توفر فرص الترقية للوظائف العليا، في حيت النسبة الأقل حسب رأيهم يوجد إجحاف في حقهم و يقرون أن الترقيات فيها لبس و غموض و تلاعب ووجود خلل في سلم الترقية قد يكون هذا النوع من الإهمال مقصود أم غير مقصود.

**الجدول رقم 24: تحصلت على حافز داخل المؤسسة**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **نعم** | 21 | %60 |
| **لا** | 14 | %40 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 60% من الموظفين تحصلوا على حوافز منهم من تحصلوا عليها في شكلها المادي كالمنح و غيرها و منهم في شكلها المعنوي كالشكر و التقدير على الأداء الجيد بالمقارنة مع نسبة 40% من أفراد العينة لا يحصلون على مكافئة نتيجة تدني نشاطهم و أدائهم و قلة مجهوداتهم و عدم توافقها مع متطلبات العمل فكلما كان نشاطهم اقل تقل فرصتهم لتلقي الحوافز، فالحوافز تأثر بالشكل الايجابي على الرضا الوظيفي و يرسم الصورة الذهنية لدى الموظفين بان التزامهم سينعكس ايجابيا عليهم و على المؤسسة، لذا ضرورة اهتمام المؤسسة بتقديم المزيد من الحوافز لتخفيض حدة الضغط.

**الجدول رقم 25: الظروف السيئة داخل المؤسسة تؤدي بك إلى**

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **التغيب عن العمل** | 12 | %34,28 |
| **عدم الانضباط** | 05 | %14,28 |
| **عدم إتقان العمل** | 18 | %52,42 |
| **المجموع** | 35 | %100 |

من خلال الجدول يتضح أن للموظفين استجابات مختلفة للظروف السيئة داخل المؤسسة فنسبة 51,42% صرحوا أن في ظل هذه الظروف السيئة تأثرت قدرتهم في إتقان العمل و تباطئهم في انجاز المهام في حين 34,28% سيضطرون إلى التغيب نظرا لعدم قدرتهم على الاستمرار في مواجهة هذه المعوقات 14,28% أجابوا بعدم الانضباط، فالظروف السيئة داخل المؤسسة ككثرة الضوضاء، الاكتظاظ ، نقص الأدوات، عدم الشعور بالمساواة و غيرها زادت من تعقيد العمل على الموظفين و أثرت على التوافق و التوازن بين قدرات الفرد و متطلبات وظيفته، فكون الرقي الوظيفي هو الدافع الأساسي لمستويات جيدة من الأداء و غيابه في ظل هذه الظروف أدى إلى عرقلة حسن سير العمل و خموله و جعل العمل داخل المؤسسة صعب، فهذه الظروف تمارس ضغوط بيدا بالفرد و تنتهي بالمؤسسة.

**4. مناقشة نتائج الفرضيات**

من خلال دراستنا لضغوط العمل و أثرها على الموظف داخل المؤسسة التي أجريت في بلدية قصر البخاري توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ **الفرضية الأولى: تؤثر أعباء العمل على أداء الموظفين داخل المؤسسة**

من خلال عرض و تفسير البيانات الخاصة لهذه الفرضية توصلنا إلى أن هذه الفرضية تحققت إلى ابعد مدى و يظهر ذلك من خلال:

- أن 65,71% من عينة البحث يحتاج إلى وقت كبير ما ولد لديهم ضغطا و إجهاد وتراجع أدائهم و هذا ما بينه الجدول رقم (5)

- أن 74,28% يعانون من الروتين نظرا لتكرار نفس المهام ما اثر على دافعيتهم داخل المؤسسة و هذا ما بينه الجدول رقم ( 6)
- أن 68,57% يشعرون بالتعب و الإرهاق لكثرة الأعمال ما ساهم في تراجع حماسهم و رغبتهم في الانجاز و هذا ما بينه الجدول رقم ( 08)
- أن 68,4 لا يتناسب راتبهم مع حجم المهام التي يقومون بها ما يسبب بهم القلق و الكآبة و تراجع مستوى أدائهم و هذا ما بينه الجدول رقم (11)
- أن 71,42% يعتبرون أوقات الراحة غير كافية لاسترجاع طاقتهم لأداء بالمستويات التي بدؤوا بها و هذا ما بينه الجدول رقم ( 12)
- 60% صرحوا أنهم يفتقرون للأدوات المكتبية المناسبة مما عرقلهم على انجاز وظائفهم بالمستوى المطلوب و هذا ما بينه الجدول رقم (13)
- 65,71% صرحوا بان أعباء العمل أدت إلى التقليل من كفاءتهم داخل المؤسسة نظرا للجهود التي يبذلونها في موازنة هذه الأعباء و مواجهتها بصورة مستمرة جعل العمل داخل المؤسسة صعب و هذا ما بينه الجدول رقم (14)

❖ **الفرضية الثانية : تؤثر بيئة العمل على رضا الموظفين داخل المؤسسة**

من خلال عرض و تفسير البيانات الخاصة لهذه الفرضية توصلنا إلى أنها تحققت إلى ابعد مدى و يظهر من خلال:

- أن 54,28% يعانون من سوء الإضاءة و التهوية و هذا ما بينه الجدول رقم (15)
- أن 77,14% لا يشعرون بالاستقلالية و الخصوصية و هذا ما بينه الجدول رقم (16)
- أن 85,71% يعانون من ازدحام في مكان العمل ما جعلهم يفقدون راحتهم و هذا ما بينه الجدول رقم (18)
- أن 68,42% يقرون بوجود تمييز في المعاملة بين الموظفين ما ساهم في شعورهم بالا مساواة و هذا ما بينه الجدول رقم (19)
- أن 74,28% يجدون صعوبة في الحصول على الإجازات و هذا ما بينه الجدول رقم (22)

- أن الظروف السيئة أدت إلى عدم إتقان العمل 51,42% تغيب عن العمل 34,28% و عدم الانضباط 14,28% و هذا ما بينه الجدول رقم (25).

## استنتاج عام

من خلال النتائج المتوصل إليها، من تخليل و تفسير الفرضيات الفرعية نستطيع القول أن لضغوط العمل اثر سلبي على الموظف باعتبارها ظاهرة ناتجة عن الظروف الداخلية للمؤسسة، إذ تعددت مصادر ضغوط العمل و تم التركيز عن مصدرين رئيسيين تم تحديدهما من خلال الاطلاع عن عدد من الدراسات السابقة و التي ساعدت في تحديد كل أبعاد متغير ضغوط العمل و في دراستنا ركزنا على أعباء العمل و بيئة العمل السيئة الذي بدورهما يؤثر على حياة الأفراد العملية، فالأفراد العاملين يمثلون أهم عنصر في أي مؤسسة أو منظمة ووجود هذه الظروف تعيقهم عن تحقيق أدنى المتطلبات الوظيفية فالموظف يسعى دائما لإشباع حاجاته و تطلعاته لتحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي، فرضا الأفراد عن بيئتهم الوظيفية له دور محوري في تحريك دافعيتهم نحو انجاز بالكفاءة المطلوبة مما يسمح بتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة حفاظا على توازنها و استمرارها، فما توصلنا إليه أن اغلب موظفي البلدية غير راضيين عن بيئة عملهم نظرا لكثرة الضوضاء و سوء الإنارة و التهوية بالإضافة إلى نقص الأدوات و التجهيزات لأسباب خاصة بالمؤسسة و صعوبة الحصول على إجازات و التمييز في المعاملة كل هذا اثر على روحهم المعنوية و حماستهم داخل المؤسسة ما ولد لديهم ضغوطات نفسية دفعت بهم إلى إظهار نوع من المقاومة كاستجابة لهذه الضغوط تمثلت في اللجوء إلى الغياب أو عدم إتقان العمل والانضباط، من جهة أخرى ما تم التوصل إليه وجود اثر واضح لأعباء العمل كالمهام المتعددة و الروتين المهني، عدم تناسب الأجر مع حجم المهام و عدم حصولهم على أوقات راحة كافية في العمل كل هذا اثر على كفاءتهم داخل المؤسسة فالجهد الإضافي في التحكم في هذه الأعباء صعب إمكانية التوفيق بين قدراتهم و متطلبات العمل و يمكن ملاحظته من خلال حدوث أخطاء كثيرة داخل البلدية و بطئ سير العمل ما يولد مشاكل و يخل باستقرار المؤسسة، ما وجب على هذه الأخيرة تكثيف جهودها و إقامة مخططات جديدة لتخفيف حدة الضغوط و توفير البيئة الملائمة للقيام بالمهام بالشكل المطلوب، فالموظف يمثل الصورة السلبية و الايجابية لها و بهذا نكون مؤيدين للاتجاهين الذين أفادوا أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل و رضا و أداء العاملين داخل المؤسسة.

## الخاتمة

يعتبر موضوع ضغوط العمل من المواضيع التي اكتسبت أهمية في الوقت الحاضر، فهي من المواضيع التي تفشيت في المؤسسات المختلفة و خلفت مجموعة من النتائج و هنا يأتي دور الأخصائي الاجتماعي للكشف عن أهم الظروف المؤدية للضغوط و كيف تأثر هذه الظروف على أهم مكون من مكونات المؤسسة و المتمثل في الأفراد الذي يتوقف البناء التنظيمي عليهم من حيث النجاح آو الفشل فطبيعة العمل و بيئته في أي مؤسسة لها أثار على الموظفين فقد كان الهدف من دراستنا هو معرفة اثر ضغوط العمل على الموظف داخل المؤسسة و بالاعتماد على مجموعة من الأدوات تمكنا من خلالها جمع مختلف المعلومات و العمل على تفريغها و تفسيرها بهدف تحقيق الفرضية الرئيسية و المتمثلة في أن لضغوط العمل اثر سلبي على الموظفين، فنجاح المؤسسات اليوم يعتمد على استثمارها الجيد في المورد البشري برفع كفاءته و زيادة فعالية أداءه و لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا عملت المؤسسات على توفير البيئة المناسبة المتوافقة مع تطلعات و توقعات الموظفين لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي و وضع مخططات للتخفيف من أعباء العمل ما يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز و تحسين الأداء.

## قائمة المراجع

### ❖ المعاجم و القواميس


**1.** احمد مختار عمر،**معجم اللغة العربية المعاصرة** ط 1 مجلد 1، دار عالم الكتب،القاهرة ،2008.

**2.** جبران مسعود، **معجم الرائد**، ط 3 بيروت، دار العلم للملايين ،2005

**3.** محمد بن مكرم ابن منظور جمال الدين، **لسان العرب**، دار الصادر، بيروت لبنان،المجلد الرابع عشر، 1414 ه\ 1993م.


### ❖ الكتب


**1.** أبو شيخة نادر احمد، **مدخل إلى إدارة الوقت**،عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع (ط1) ، 2009 .

**2.** إحسان محمد الحسن، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار وائل (ط 1)، عمان 2005.

**3.** احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي،الدار الجامعية (ب ط)، الإسكندرية، مصر 1996.

**4.** اندرو سيزلاقي و جي والاس، **السلوك التنظيمية و الأداء**، (ت) جعفر أبو قاسم احمد ، معهد الإدارة العامة (ب ط)، المملكة العربية السعودية، ، 1991.

**5.** إيمان جودة، رندة أليافي، **ضغوط العمل و علاقتها بالتوجه البيروقراطي و عدم الرضا الوظيفي**، مجلة جامعة دمشق، مجلد 18 العدد 1، سوريا 2002.

**6.** بدر احمد حامد، **السلوك التنظيمي**، دار القلم (ط 1)، الكويت 1982.

**7.** بوزاوة مصطفى، **الضغط المهني لدى المشرفين و استراتيجيات مواجهته**، دار قرطبة للنشر و التوزيع (ط 1)، الجزائر 2014 .

**8.** توفيق عبد الرحمن، **المدير في مواجهة ضغوط العمل**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ب ط)، القاهرة،مصر 1994 .

**9.** ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **السلوك التنظيمي النظريات ونماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، دار الجامعية (ب ط)،2004 .

**10.** جاد الرب سيد، **السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع (ب ط)، (د.ب) 2005 .

**11.** جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي نظريات ونماذج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة**، دار الجامعية (ب ط)، الإسكندرية 2002.

**12.** حريم حسن، **السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامل للنشر والتوزيع (ط 1)، عمان، 2004 .

**13.** حسين حريم،**السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر و التوزيع (ب ط)، عمان 2004 .

**14.** حمود حمبلي، **المساواة في تولي الوظائف العامة في القوانين الوضعية و الشريعة الإسلامية**، دار الأمل للطباعة و النشر والتوزيع (ب ط)، تيزي وزو الجزائر، 2000 .

**15.** خليل الظاهر، **القانون الإداري**، دراسة مقرنة، كتاب الأول، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة (ب ط)، عمان، الأردن 1998 .

**16.** ربحي مصطفى عليان، **أساليب البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر (ب ط)،الأردن،2010 .

**17.** ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج و أساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق**، دار الصفاء للنشر و التوزيع (ط 1)، عمان الأردن، 2000.

**18.** رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية (ب ط)،الإسكندرية 2003 .

**19.** سالم تيسير شرايدة، **الرضا الوظيفي**، دار الصف للنشر و التوزيع (ب ط)، الأردن 2014

**20.** سعيد العيد مرسي البدر، **عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي**، دار المعارف الجامعية (ب ط)، الإسكندرية، 1992 .

**21.** سليم بطرس جلدة، **الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل العالم المتغير**،دار الراية للنشر و التوزيع (ب ط)،عمان، الأردن 2010 .

**22.** سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل (ط 1)، عمان الأردن، 1999.

**23.** السيد الحسيني، **النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم**، دار المعارف (ب ط)، القاهرة 1985.

**24.** شعبان علي حسين السيسي ، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، المكتب الجامعي الحديث (ب ط)، الإسكندرية، مصر ،2009 .

**25.** عامر سعيد ياسين و خالد يوسف الخلف،**الإنتاجية القياسية معايير الأداء قياس الأداء الفعلي**، دار المريخ (ب ط)، الرياض .1983

**26.** عبد الغاني بسيوني عبد الله، **القانون الإداري**، الدار الجامعية (ب ط)، بيروت ،1993 .

**27.** عبد الفتاح الخواجة ، **الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين و التعامل مع الضغوط النفسية**، دار البداية لناشرون و الموزعون (ب ط)، عمان، الأردن 2010.

**28.** عثمان فاروق السيد، **القلق و إدارة الضغوط النفسية**، دار الفكر العربي (ب ط)،مصر 2001 .

**29.** عصام عبد اللطيف، **الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل**، نيولينك للنشر والتدريب (ط )1، مدينة النصر، القاهرة، 2015.

**30.** علي السلمي، **التطور للفكر الإداري**،وكالة المطبوعات (ط 2)، الكويت 1980

**31.** عمار الطيب كشرود، **علم النفس الصناعي و التنظيم الحديث**، جامعة قاريونس للنشر و التوزيع (ط 1 المجلد 2 )، ليبيا، 1995 .

**32.** عمر محمد تومي الشبيلي، **علم النفس الإداري**، الدار العربية للكتاب (ب ط)، طرابلس 1988

**33.** فاروق السيد عثمان، **القلق و إدارة الضغوط النفسية**، دار الجامعة الجديدة (ب ط) مصر (ب.س) .

**34.** الفريحات كاظم حافظ و موسى السلامة اللوزي و إنعام الشهابي، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، دار الإثراء للنشر و التوزيع (ب ط) ،الأردن 2009 .

**35.** كمال الرحماوي، **تأديب الموظف العام في القانون الجزائري** ، دار الهومة (ط 3) ،الجزائر، 2006 .

**36.** محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، الدار الجامعية الجديدة (ب ط)، مصر، 2005 .

**37.** محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق**، دار الجامعة الجديدة (ب ط)، الإسكندرية، مصر ، 2005 .

**38.** محمد الصريفي، **الضغط و القلق الإداري**، موسوعة حورس الدولية للنشر و التوزيع (ب ط)، الإسكندرية مصر 2007 .

**39.** محمد سعيد أنور السلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعية الجديدة (ب ط)، الإسكندرية، مصر 2003 .

**40.** محمد عبد المجيد ابو زيد، **المرجع في القانون الإداري**، دار النهضة العربية (ب ط) ، القاهرة، مصر 1999.

**41.** محمد عبد الوهاب،**إدارة الأفراد**، مكتبة عين الشمس (ط 1) ، القاهرة 1975 .

**42.** محمد عبيدات و آخرون، **منهجية البحث العلمي – القواعد و المراحل و التطبيقات**، دار وائل للنشر( ط 2)، عمان 1999 .

**43.** محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3،الأردن 2005 .

**44.** مراد زعيمي، **مؤسسة التنشئة الاجتماعية**، منشورات باجي مختار (ب ط)، عنابة الجزائر 2002 .

**45.** مربوحة بولحبال نوار، **محاضرة في علم الاجتماع التربية**، دار الغرب للنشر والتوزيع (ب ط)، وهران الجزائر، 2005 .

**46.** مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية (ب ط)،الإسكندرية ، مصر 2008 .

**47.** مصطفى نجيب شاوش ،**إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق (ط 1)، عمان الأردن 2005 .

**48.** معن محمود عايصرة، مروان محمد بني احمد، **إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل**، دار الحامد للنشر و التوزيع (ط1)،عمان الأردن 2008 .

**49.** موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبة للنشر (ط 2) ، 2006.

**50.** ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل**، ديوان المطبوعات الجامعية (ط )1، الجزائر 2011 .

**51.** نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي و الإداري** ، دار الدجلة للنشر و التوزيع (ط 1)، عمان الأردن 2015 .

**52.** النمر سعود محمد، **السلوك الإداري**، مطابع جامعة الملك السعود (ب ط)، الرياض 1990 .

❖ **<u>الأطروحات و المذكرات</u>**

**1.** إيناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 .

**2.** حسينة بوطفان و سميرة بوبعجة،**علاقة ضغوط العمل بتراجع أداء العمال في المؤسسة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل،جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جيجل الجزائر 2018.

**3.** خميسي بسمة، **ضغوط العمل و علاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ**، استمارة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد صديق بن يحي ، جيجل،الجزائر 2015.

**4.** سعيد بن عميقان سعد الدوسري، **ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي الشرطة المنطقية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية 2005 .

**5.** شاطر شفيق، **اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بالموارد البشرية في المؤسسة الصناعية**، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، سونلغاز جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعية أمحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010 .

**6.** شريف ريم بن عمر بن منصور، **دور إدارة التطور الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، مذكرة تخرج لشهادة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز جدة السعودية2013

**7.** عادل عشي،**الأداء المالي للمؤسسة قياس و تقييم**، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002 .

**8.** علي بنونة، **العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

**9.** علي عبد الله، **اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية**، أطروحة دكتوراه، دولة قسم التسيير لجامعة الجزائر 1999 .

**10.** عون مفيد عبد السقا، **الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في غزة**، شهادة ماجستير إدارة العمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين 2005.

**11.** عيسى إبراهيم المعشر، **اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم**، دراسة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و الإدارية،قسم إدارة الأعمال، 2009.

**12.** غرس الله نسرين، **تأثير العوامل السوسيوثقافية على إدارة التغيير لدى الموظف الجزائري**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، التخصص تنظيم و عمل، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2012-2013 .

**13.** فراس الحاج محمد، **اثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا 2016 .

**14.** محمد وليد سرهود، **علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع بتخصص تنظيم و عمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الوادي، 2017.

**15.** مخلوفي السعيد، **ضغوط العمل و علاقتها بالدافعية للانجاز و استراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط**، مذكرة لتخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر .

**16.** ميسون سليم السقا، **اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات**، دراسة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،غزة 2009.

**17.** ناقوس عبلة، **ضغوط العمل و تأثيرها على أخلاقيات المهنة لدى الموظف**، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية 2014.

**18.** نسرين رحمون سهام، **بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2014 .

**19.** وئام الفاتح عمر عباس، **ضغوط العمل و أثرها على الرضا الوظيفي**، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير للعلوم في إدارة الإعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان2018 .

❖ **<u>المجلات و الندوات</u>**

**1.** خديجة عاشور، **ضغوط العمل نظريات و نماذج**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس و العشرون، جامعة محمد خيضر، بسكرة ص 201.

**2.** محمد عبد القادر علام، **ضغوط العمل**،مجلة الدراسات الأمنية،أكاديمية ناصر العسكرية العليا، مصر ،2009 .

❖ **المواقع الالكترونية**


**1.** https://mawdoo3.com/تعريف_ضغوط_العمل.

**2.** أحمد عزت محمد، 2021\10\05، تعريف المؤسسة، تم الاطلاع عليه في 2022\04\27، رابط الموقع: https://mawdoo3.com/تعريف _المؤسسة.

**3.** ساجدة اشريم، 2010\07\19، أهمية الموارد البشرية، تم الاطلاع عليه في 2022\03\13، رابط الموقع : https://read.opensooq.com.

**4.** هديل طالب، 2016\02\10، تعريف ضغوط العمل، تم الاطلاع عليه في 2022\03\13، رابط الموقع:


❖ **القوانين و اللوائح التنظيمية**


**1.** الأمر رقم 6-3 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هجري لموافق 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 ، الصادر بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 هجري الموافق ل 16 جويلية 2006.


❖ **وثائق**


**1.** وثيقة مقدمة من مصلحة المستخدمين لبلدية قصر البخاري.

# الملاحق

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة الدكتور يحيي فارس بالمدية**

**كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية**

**قسم العلوم الإجتماعية**

**تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل**

# استبيان

**ضغوط العمل و أثرها على الموظف داخل المؤسسة**

**مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع : تخصص تنظيم و عمل**

أرجوا منكم الإجابة بكل دقة و موضوعية عن الأسئلة في هذا الاستبيان بوضع علامة X في الخانة المناسبة، و نحيطكم علما أن جميع البيانات سوف تكون سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

## ❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن:** 20-30سنة ☐ 31-40 سنة ☐ 50 سنة و أكثر ☐
3. **المستوى التعليمي:** متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
4. **الخبرة المهنية:** 5سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-20 سنة ☐

## ❖ المحور الثاني: أعباء العمل

5. **هل يحتاج انجاز عملك إلى وقت كبير؟:** نعم ☐ لا ☐

**إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟**

6. **هل تشعر بالملل لتكرار نفس المهام؟:** نعم ☐ لا ☐
7. **هل الأعمال الموكلة إليك في حدود طاقتك؟:** نعم ☐ لا ☐
8. **هل تشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة الأعمال المطلوبة منك؟:**

نعم ☐ لا ☐

9. **هل تكلف بمهام خارج نطاق عملك؟:** نعم ☐ لا ☐
10. **هل الأعمال التي تقوم بها تتناسب مع قدراتك و طموحاتك؟:**

نعم ☐ لا ☐

11. **هل يتناسب راتبك مع حجم المهام التي تقوم بها؟:**

نعم ☐ لا ☐

12. **هل مدة أوقات الراحة في عملك:** كافية ☐ غير كافية ☐

13. **هل تتوفر المؤسسة على الأدوات و الأجهزة المناسبة لتأدية مهامك؟:**

نعم ☐ لا ☐

14. **هل تؤدي أعباء عملك إلى التقليل من كفاءتك؟:** نعم ☐ لا ☐

**إذا كانت الإجابة بنعم، فكيف ذلك؟**

## ❖ المحور الثالث: بيئة العمل

15. **هل تشعر بالخصوصية و الاستقلالية في مكان عملك؟:**

نعم ☐ لا ☐

16. **هل تعاني من سوء الإضاءة و التهوية؟:** نعم ☐ لا ☐

17. **هل تعاني من الضجيج و الضوضاء في مكان عملك؟:**

نعم ☐ لا ☐

18. **هل يوجد ازدحام في مكان العمل؟:** نعم ☐ لا ☐

19. **هل يوجد تمييز بين الموظفين في المعاملة؟:** نعم ☐ لا ☐

20. **ما هي طبيعة العلاقة بينك و بين زملاءك؟:**

جيدة ☐ سطحية ☐ سيئة ☐

21. **هل عدم الشعور بالانتماء لزملاء العمل يسبب لك النفور من العمل؟:**

نعم ☐ لا ☐

22. **هل تجد صعوبة في الحصول على الإجازات؟:** نعم ☐ لا ☐

**أذا كانت الاجابة بنعم، لماذا؟**

23. **هل فرص الترقية عادلة بين الموظفين؟:** نعم ☐ لا ☐

**إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟**

24. **هل سبق لك و أن تحصلت على حافز داخل المؤسسة؟:**

نعم ☐ لا ☐

25. **هل الظروف السيئة داخل مؤسستك تؤدي بك إلى:**

التغيب عن العمل ☐ عدم الإنضباط ☐ عدم الإتقان في العمل ☐

# الهـيكل التنـظـيمـي لبلديـة قـصـر البخـاري

