



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

## ضغوط العمل والأداء الوظيفي

### في التنظيمات الخدمائية

دراسة ميدانية بـ: مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د.)

دفعة: 2019

تحت إشراف الأستاذ:

حداد صونية

إعداد الطلبة:

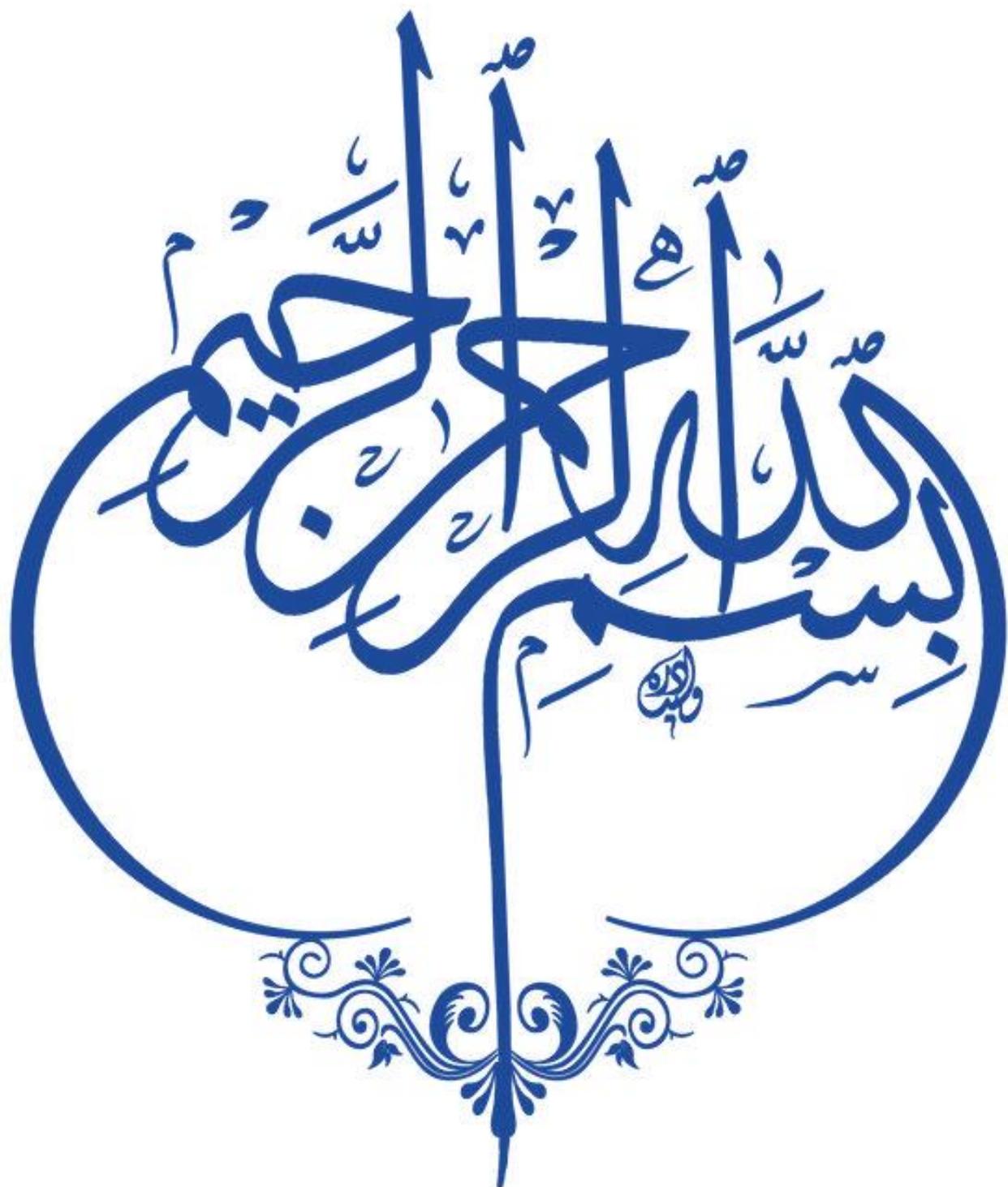
- سعيد سامي

- عباد سلمى

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
خديجة قفاف	أستاذ مساعد -أ-	رئيسا
صونية حداد	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
نور الدين ميهوب	أستاذ مساعد -ب-	عضوا ممتحنا





آیتہ الکرسی سورۃ البقرۃ آیت ۲۵۵

## إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي هذا العمل إلى :من قال فيهما عز وجل

وَإخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها،

إلى التي تمررتني بفيض حنانها،

إلى التي ربنتني صغيراً ونصحتني كبيراً "أمي الغالية أطال الله في عمري"،

إلى الذي منحنا الحب والعطف والحنان،

إلى من زرع فينا أفضل الخصال والصفات "أبي حفظه الله "

إلى من ساندني طوال مسيرتي الدراسية أهدي تخرجي "لإخوتي وأخواتي "

إلى كل العائلة وإلى كل الأساتذة في مشواري الدراسي والجامعي

إلى كل من شجعني على المواصلة،

وإلى من بذل معي جهداً ووفراً لي وقتاً، ونصح لي قولاً لإنجاز هذا العمل.

## شكر وتقدير

الحمد الذي وفقنا لإتمام هذا العمل فما كان لشيء أن يكون يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه، والحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والحمد لله الذي جعل العلم والتعليم وجعل العلم نورا للبصائر وطهارة للنفوس والذي لولاه لما وصلنا إليه من نعمة وزودنا بقوة الإرادة عملاً بقوله تعالى: ﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

والصلاة والسلام على رسولنا الأمين محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد نتقدم بكل عبارات الشكر والتقدير وفائق الاحترام إلى الأستاذة حداد صونية لقبولها الإشراف وعلى ما أحاطتنا به من رشد ونصح وتوجيه طيلة فترة إنجاز البحث راجين من المولى أن يوفقها ويسد خطاها.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أعضاء لجنة المناقشة، قفاه خديجة، ميهوب نور الدين سأنال شرفه مناقشتهم لبحثنا هذا، فلمن منا كل الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم ونقدهم وتوجيهاتهم التي ستنير مسارنا العلمي.

وأخيراً وليس أخيراً اسأل الله أن يوفقنا للعمل الصالح أن يجعل ما قدمناه نافعاً ومفيداً

لطالبيه

# الفهرس

اهداء

شكر وتقدير

I. قائمة الجداول

II. قائمة الأشكال

III. فهرس الملاحق

أ	مقدمة
3	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
4	تمهيد
5	1- الإشكالية:
6	2- تساؤلات الدراسة:
6	3- أسباب اختيار الموضوع:
7	4- أهمية الدراسة:
7	5- أهداف الدراسة:
7	6- فرضيات الدراسة:
9	7- تحديد المفاهيم:
13	8- الدراسات السابقة:
20	خلاصة
22	الفصل الثاني: دراسة تحليلية لضغوط العمل
23	تمهيد
24	1- طبيعة الضغوط:
25	2- مراحل الإصابة بالضغط:
26	3- أنواع وعناصر ضغوط العمل
37	6- استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:
39	7- المقاربة لنظريات ضغوط العمل:
42	خلاصة:
44	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.
45	تمهيد:
46	1- عناصر الأداء الوظيفي:
47	2- محددات الأداء الوظيفي:

49	3- أنواع الأداء الوظيفي: .....
50	4- المداخل النظرية الحديثة لدراسة الأداء الوظيفي: .....
53	5- تقييم الأداء الوظيفي: .....
54	6- طرق تقييم الأداء: PERFORMANCE ASSESSMENT METHODS .....
62	..... خلاصة:
64	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .....
66	1- مجالات الدراسة: .....
77	4- الأساليب الإحصائية المستخدمة: .....
78	5- العينة .....
79	6- خصائص العينة .....
87	الفصل الخامس: تبويب تحليل وتفسير البيانات .....
89	1- بيانات متعلقة بعرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى. ....
94	2- بيانات متعلقة بعرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: .....
99	3- بيانات متعلقة بعرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة. ....
116	..... خاتمة
118	..... قائمة المراجع:

قائمة الملاحق

الملخص

## قائمة الجداول

78	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
79	توزيع عينة الدراسة حسب السن	02
79	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
81	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	04
82	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل	05
83	توزيع عينة الدراسة حسب المهنة	06
88	الوقت المخصص للعمل يسمح بأداء كل ما هو مطلوب من العامل	07
89	شعور الموظف بالتعب والإرهاق من الواجبات والمهام	08
89	وضوح الأعمال التي يكلف بها العمال	09
90	معاناة العامل من الضجيج في العمل	10
91	هل مساحة المكتب لا تتناسب عدد الموظفين	11
91	تأدية العامل لمهام تعيقه على إتمام مهام أخرى أكثر أهمية	12
92	تسبب حجم العمل الذي يقوم به العامل يسبب له الضغط النفسي والانفعال	13
93	تفوق الكمية الملقاة من العمل على قدرات العامل	14
93	معاناة العامل من صعوبة تنفيذ المهام المسندة اليه	15
94	التعليمات التي يتلقاها العامل	16
94	مراقبة المسؤولين المباشرين للعمال باستمرار	17
95	العلاقة بين العامل والمسؤولون المباشرين	18
95	انتقاد أداء العامل من طرف المسؤولين المباشرين	19

96	مساهمة غموض السياسات في حالة عدم تنفيذ المهام والواجبات	20
96	عدم وضوح المهام والأهداف وفلسفة المنظمة ودرجة تعقيدها يؤدي إلى غموض الأدوار في العمل	21
97	اعتماد المؤسسة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يسهل من أداء موظفيها بفعالية	22
98	الوسائل التكنولوجية تتوافق مع قدرات العلمية	23
98	تلقي العامل توجيهات باستمرار من رؤسائهم المباشرين	24
99	تناقض توجيهات الرؤساء المباشرين على العاملين	25
99	علاقة الزملاء ببعضهم في المؤسسة	26
99	جودة علاقة العامل مع المشرف المباشر	27
101	المهام التي تسند إلى العامل من طرف المسؤول المباشر تتنافى مع مبادئه الأخلاقية	28
101	تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	29
102	عملية الترقية والتحفيز تتم بطريقة عادلة بين العمال	30
102	صراع الأجيال في المؤسسة	31
103	علاقة عبء العمل في التقليل من الأداء الوظيفي للعامل في التنظيمات الخدمائية	32
106	كلما زاد غموض الدور كلما قل الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيمات الخدمائية	33
109	كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما انخفض الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم الخدمائي	34

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
79	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
79	توزيع عينة الدراسة حسب السن	02
81	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	03
82	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.	04
83	توزيع عينة الدراسة حسب الإقضية في العمل	05
84	توزيع عينة الدراسة حسب المهنة.	06

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الإستمارة	(01)
الهيكل التنظيمي	(02)
الاذن بالطبع	(03)



مقدمة

## مقدمة

تسعى التنظيمات إلى مسايرة مختلف التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، بالاستثمار في الموارد البشرية، وتواجه المنظمات الخدماتية مجموعة من المعوقات والصعوبات تحد من قدرة العاملين على أداء عملهم بكفاءة وفعالية، وتختلف مصادر ضغوط العمل حسب المستويات التنظيمية وبالتالي تتغير مستويات الأداء الوظيفي لدى الأفراد. لقد حاولت هذه الدراسة الراهنة محاولة الكشف والتعرف على ثنائية ضغوط العمل والأداء الوظيفي بالتنظيمات الخدماتية بولاية تبسة، وعلى هذا الأساس قسمت الدراسة إلى خمسة فصول.

وقد جاء في الفصل الأول الذي يندرج تحت عنوان الإطار المفاهيم لدراسة: والذي تضمن كل من الإشكالية، وتسؤلاتها، وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهداف الدراسة، وفرضياتها، وتحديد المفاهيم الأساسية وكذا أهم الدراسات السابقة التي ارتكزت عليها هذه الدراسة.

أما في الفصل الثاني من الإطار النظري لدراسة: فتمثل في دراسة تحليلية لضغوط العمل ويتضمن طبيعة ضغوط العمل ومراحل الإصابة بالضغط وأنواعه، وعناصره، ومسببات، ومصادر ضغوط العمل، والأعراض والآثار المترتبة عن ضغوط العمل كما تطرقنا إلى أهم نظريات ضغوط العمل. أما في الفصل الثالث: يحتوي على دراسة تحليلية للأداء الوظيفي والتي تضمن، عناصر ومحددات، وأنواع الأداء الوظيفي بالإضافة إلى المداخل النظرية الحديثة لدراسة الأداء الوظيفي كما تطرقنا في هذا الفصل إلى تقييم الأداء وطرق تقييم الأداء بالإضافة إلى مدخل مقترح لتحسين الأداء.

أما بالنسبة للفصل الرابع احتوى على الإطار المنهجي لدراسة الميدانية والذي تضمن مجالات الدراسة (المكاني، الجغرافي، البشري)، والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات (الملاحظة المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق)، فعينة الدراسة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة .

أما في الفصل الخامس والأخير تحت عنوان تبويب، تحليل وتفسير البيانات نتائج تفرع ضمن عناصر تتمثل في: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات، والنتيجة العامة لدراسة وأخيرا كانت خاتمة موضوع الدراسة ككل بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق.



# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

1- إشكالية الدراسة.

2- تساؤلات الدراسة.

3- أسباب اختيار الموضوع.

4- أهمية الدراسة.

5- أهداف الدراسة.

6- فرضيات الدراسة.

7- تحديد المفاهيم.

8- الدراسات السابقة.

خلاصة

## تمهيد

يعتبر الإطار المفاهيمي للدراسة كخطوة أولى في إنجاز البحث، والذي تضمن كل من إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها والأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع وكذا أهمية الدراسة وأهدافها العلمية والعملية، وتضمن أيضا الفرضيات التي وضعت كأجوبة مؤقتة للتساؤلات، كما تطرقنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية، ومن ثم استعرضنا أهم الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

## 1- الإشكالية:

يمثل العصر الحالي تحديا واضح المعالم، من خلال مختلف الاتجاهات والتطورات العلمية والسباق نحو امتلاك المعلومات والخبرة ، جاهدة لتحقيق اعلى مستويات الاداء وبلوغ أعلى والمراكز في جميع المجالات ومختلف الأصعدة، لتواكب بذلك التطورات الحاصلة في التنظيمات الخدمائية وغيرها ، وكل هذه التغيرات الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية ، مصدرها قدرات العنصر البشري، الذي أصبح يشكل الرأس مال الفكري والمعرفي الذي تركز عليه تلك المنظمات، لذا كان لزاما عليها إيجاد الآليات والقواعد اللازمة لتميمتها والمحافظة عليها، قصد تحقيق الاستقرار وتحسين الاداء، فال مورد البشري هو الأداة الفاعلة لتحقيق أهداف المنظمة، ومصدر الأفكار والتطوير والإبداع، كما أنه القادر على تشغيل وتوظيف باقي الموارد الاخرى، كما ان اي خلل يصيب الفرد نتيجة لضغوط العمل ربما ينعكس بشكل مباشر او غير مباشر على أداء المنظمة وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وضمان بقائها واستمرارها، والمؤسسة الخدمائية الجزائرية كغيرها من المنظمات تسعى بخطى ثابتة للاستثمار في هذا المورد البشري بشتى الطرق والوسائل للتخفيف من تلك الضغوط التنظيمية والمهنية التي يتعرض لها الافراد ، لترقى إلى مصاف المنظمات المتطورة، وتكون منافسة لها في جميع النشاطات والخدمات والأعمال، وذلك بالتركيز على سلوك الموظفين وعلاقة المشرفين بمختلف الفئات المهنية الاخرى ، وغموض الدور، والأعباء التنظيمية وغياب التفاهم بين الافراد والإدارة، وتؤدي هذه الضغوط إلى استنزاف جسمي وانفعالي، ومن أهم مظاهره فقدان الاهتمام بالعمل وتبدل المشاعر، ونقص الدافعية و الأداء النمطي للعمل، ومقاومة التغيير وفقدان الابتكار، مما قد يؤثر بشكل مباشر على أدائه.

وقد ارتبط متغير الاداء الوظيفي في التنظيمات الخدمائية بمختلف الضغوط الناجمة عن عبء العمل ودوران العمل ، ضف الى ذلك غموض الادوار في مختلف المستويات التنظيمية ، كما ان الرقابة الصارمة والاشراف المتشدد يساهم في ظهور الصراع التنظيمي الذي يعتبر احد اهم المؤشرات التنظيمية بالمصالح الخدمية بالولاية، والمتتبع لعمل تلك الموارد البشرية بالتنظيمات الخدمائية يلاحظ أن الاهتمام بجودة الأداء الوظيفي كان ملازما لتطور الادارة؛ وذلك للتأكد من التزام الافراد بالمعايير والقواعد، .وعلى الرغم من هذا الاهتمام الملحوظ بالأداء الوظيفي إلا أن هناك بعض الدلالات التي تشير إلى وجود بعض التجاوزات التي تؤثر على كفاءة وأداء ممارسي الادارة ، وقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة بعض العوامل المؤثرة على كفاءة وأداء ممارسي المهنة، وذلك لوعي المختصين في مجال الادارة والخدمات بما يترتب على هذه

العوامل من نتائج سلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء، والتي تعوق الطرفين من تحقيق الأهداف المرجوة منهما؛ وأهم هذه العوامل التي تؤثر على الأداء هي ضغوط العمل.

ولهذا تسعى الدراسة الراهنة للتعرف والكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والاداء الوظيفي للعاملين في

التنظيمات الخدمائية انتقالا من التساؤل المركزي التالي:

ما علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي للعاملين في التنظيمات الخدمائية؟

## 2- تساؤلات الدراسة:

(1)- هل يؤدي عبء العمل الى التقليل من الأداء الوظيفي للعاملين في التنظيمات الخدمائية؟

(2)- هل يؤدي غموض الدور الى التقليل من الأداء الوظيفي للعامل؟

(3)- هل أن زيادة حدة الصراع التنظيمي تؤدي الى خفض مستوى الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم

الخدمي؟

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

ان اختيارنا لهذا الموضوع له أهمية كبيرة لإبراز التأثيرات التي يسببها ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

ومن أهم هذه الأسباب نجد:

- إن هذا الموضوع يصب في مجال تخصصنا تخصص (تنظيم وعمل).
- التزايد المستمر لضغوط العمل في المؤسسات الخدمائية.
- معرفة واقع ضغوط العمل في التنظيمات الخدمائية.
- البحث عن حلول للتقليل من ضغوط والتحكم بها.
- التوصل الى حلول للتخلص من ضغوط العمل وإرضاء الموظفين.
- القيمة العلمية والعملية لهذا الموضوع في وقتنا الحاضر.
- قد تفتح هذه الدراسة المجال في اثاره إشكالات أخرى متعلقة بموضوع الضغوطات والرضاء الوظيفي لدى الموظفين.

#### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة المشاكل التي تواجهها التنظيمات الخدمائية بسبب ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون وتأثيرها على الأداء الوظيفي مما يساعد في وضع الحلول المناسبة وتتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في التنظيمات الخدمائية بشكل عام.

- تقوم هذه الدراسة على إعطاء نظرة واسعة عن أهم مصادر وأسباب ضغوط العمل.

- إيجاد حلول وإرشادات ونصائح لتفادي من ضغوط العمل الذي ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي للعاملين.

#### 5- أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة محاولة الكشف عن علاقة ضغوط العمل للعاملين في التنظيمات الخدمائية (الولاية) على أداءهم الوظيفي إذ تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

##### أهداف علمية:

- إضافة معارف على الرصيد المعرفي في مجال تخصصنا.
- إبراز أهم الأساليب المستخدمة لتعامل مع ضغوط العمل بإيجابية والتخفيف من حدتها.
- إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل بالأداء الوظيفي.

##### أهداف عملية:

- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في التقليل من ضغوط العمل وتحسين الأداء الوظيفي.
- كيفية التعامل مع الضغوط داخل المؤسسة.
- تحديد مستويات ضغوط العمل والأداء لدى العاملين داخل التنظيمات الخدمائية.

#### 6- فرضيات الدراسة:

- 1- يؤدي عبء العمل الى التقليل من الأداء الوظيفي للعامل في التنظيمات الخدمائية.
- 2- كلما زاد غموض الدور كلما قل الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيمات الخدمائية.
- 3- كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما انخفض الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم الخدماتي.

## 7- تحديد المفاهيم:

## 1/ ضغوط العمل:

مفهوم ضغوط العمل:

نعيش في عصر مليء بالشقاء والتعب الذي يسبب للإنسان أنواعا شتى من الضغوط إذ يواجه ضغوطا مختلفة في حياته سواء أكانت ضغوط وظيفية تسبب له اضطرابات أو ضغوط أخرى عائلية واجتماعية أو اقتصادية أو ضغوط ناتجة عن مشاكل مرورية أو حتى حرارة الجو الشديدة أو البرودة الشديدة. قد أصبح مفهوم الضغوط يشغل كثير من المهتمين من المؤسسات والمنظمات الإنتاجية.

- تعود كلمة ضغوط (stress) لغويا: الى الكلمة اللاتينية (stringer) وتعني يسحب بشدة.

أما ضغوط العمل اصطلاحا فقد تعددت تعاريفها ولم يتفق جميع الباحثون على تعريف واحد لها يعود السبب في ذلك لاختلاف نظرة كل باحث الى ضغوط العمل فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيس لضغوط العمل وآخرون ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف امام الفرد، والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف ايجابية<sup>1</sup>

- يعرف زلاجي وولاس: ضغوط العمل بأنها:

تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، وينجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته<sup>2</sup>.

- عرف الكاتب جيسون وزملاؤها: الضغط بأنه استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية أو العمليات النفسية، والتي (الاستجابة) تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حديث يفرض على الفرد مطالب / تحديات نفسية أو جسدية عالية<sup>3</sup>.

1 - معز محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد، عمان، 2008، ص106.

2 - محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، 2008، ص163.

3 - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد، 2013، ص363.

-يعرف مارجوس وزملاؤه الضغوط بأنها: حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلا في الاتزان الفسيولوجي السيكولوجي لذلك الفرد<sup>1</sup>.

بالرغم من أن اللفظ شائع الاستخدام في حياتنا اليومية إلا أن المتخصصين يعرفون الضغوط تعريفا دقيقا لتمييزه عن بعض المفاهيم الأخرى، ويمكن تعريف الضغط stress بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط stress الخارجية<sup>2</sup>.

- من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريفا اجرائيا لمفهوم ضغوط العمل وهو كما يلي:  
تعرف ضغوط العمل بأنها حالة تنتج عن التفاعل بين خصائص العامل وظروف عمله، وتظهر تلك الحالة في صورة صراع تنظيمي لما يواجهه العامل من غموض في الدور وما ينتج عن ذلك من عبء في العمل.

## 2/ الأداء الوظيفي:

### 1/2 مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين.

فقد عرف Akherakhem الأداء: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على الوصول الى الأهداف المسطرة. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول الى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة<sup>3</sup>.

يقصد بمفهوم الأداء: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة<sup>4</sup>.

- 1 - عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة، الإسكندرية 2010، ص182.
- 2 - جيرالد جرينبرج روبرت بارون وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، دار المريخ، الرياض، 2009، ص257.
- 3 - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد، عمان 2016، صص15،16.
- 4 - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر، 2003، ص3.

كما يعرف الأداء: Denting performance أنه يشتمل أنظمة إدارة الأداء على مقاييس كلا من السلوكيات (ما يفعله الموظف) والنتائج (نتائج سلوك الموظف) لا يشتمل تعريف الأداء على نتائج سلوك الموظف ولكن السلوكيات نفسها فقط بالأداء تكون عن سلوك أو ما يفعله موظف وليس عما ينتجه الموظفون ونتائج عملهم<sup>1</sup>.

### 2/2 مفهوم الأداء الوظيفي:

لقي موضوع الأداء الوظيفي ولا يزال اهتماما من قبل المختصين على الصعيدين النظري، ممثلا بالعلماء والكتاب والأكاديميين، والعملية ممثلا برجال الأعمال والمديرين وصناع القرار.

ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل (أدى تأدية) بمعنى أوصله وقضاه، وهو أداء للأمانة من غيره، وأدبت له حقه: أي قضيته.

واصطلاحا: وردت عدة تعريفات للأداء الوظيفي فقد عرفتة الشديفات (1999) بنشاط يمكن الفرد من انجاز مهماته أو الأهداف المحددة له بنجاح.

وأشار بركس (Bruck) الى أن الأداء الوظيفي هو نتاج لثلاثة عوامل هي: العقدة والدافعية والبيئة، وإن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين كما أن أي خلل في هذه العوامل يؤدي الى ضعف الأداء<sup>2</sup>.

عرفه هاينز haynes: الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويبين في هذا التعريف أهمية الناتج الذي يتحقق بعد الجهد الذي يبذله العامل أثناء تأديته لوظيفته و في الأخير يكون الناتج هو ذلك الأداء الذي نريد الوصول الى تحديد معناه بدقة<sup>3</sup>.

- من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريفا إجرائيا لمفهوم الأداء الوظيفي وهو كما يلي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه دافعية الفرد وقدرته على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام بدقة وهو الجهد الذي يبذله العامل أثناء القيام بأعماله للوصول الى النتائج المرجوة.

### 3/التنظيمات الخدمائية:

1 -سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، عمان، 2011، ص112.

2 -عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، 2009، ص56.

3 - محمد الصالح بوطوطن، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء، مجلة الدراسة المالية، المحاسبة المالية، زديرة خمار، جامعة عنابة، الجزائر العدد الثاني ديسمبر 2014، ص41.

### 1/3 / مفهوم التنظيم:

هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود مجموعة من الأفراد، وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديدا للنشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بتلك النشاطات، وتحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة، وتوضيحا للعلاقات الإدارية بينهم، كما يتضمن التنظيم تقسيم العمل وتصميمه، والتنسيق بين أجزائه، لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

يستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة (تنظيم) بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي فهم ينظرون الى (التنظيم) على انه تلك العملية المتعلقة بعمل (الخراط التنظيمية) التي توجد بها مربعات وخطوط، بين تلك المربعات (من رئيس من).

الشكل الخاص بطرق وارتباط اعداد كبيرة من الأفراد مشتركة في أعمال معقدة وأكثر من أن تكون بينها علاقات مباشرة ببعض وظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها<sup>2</sup>.  
والتنظيم في الرؤية المعاصرة: هو تشكيل انساني بالدرجة الأولى، إلا أن له أبعاد مهمة غير إنسانية يستمدّها من عناصر الهيكل structure والتقنية technologie وخصائص المعلوماتية information وتوجهاتها الاستراتيجية stratégie ومن ثم يحدث تأثيرا ملموسا في تشكيل وتعديل السلوك التنظيمي<sup>3</sup>.  
يعرفه روبنز Robbins: التنظيم بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف<sup>4</sup>.

### 2/3 / التنظيم الخدماتي:

تخصص هذه التنظيمات بتقديم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات، ومجال هذه التنظيمات كبير جدا بحكم التوسع والتطور الذي طرأ على مختلف مجالات النشاط الإنساني، وهناك تنظيمات تقدم خدمات عادية للمواطنين وهناك تنظيمات تقدم خدمات استشارية متخصصة في مختلف المجالات<sup>5</sup>.  
-ومن خلال التعريف السابق يمكننا استخلاص تعريفا إجرائيا لمفهوم التنظيم الخدماتي:

- 1 - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الكنوز، عمان 2013 ص154.
- 2 - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، الأردن، عمان، 2008، ص05.
- 3 - على السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب، القاهرة، 2004، ص36.
- 4 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، الأردن، عمان، 2008، ص49.
- 5 - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري، عمان، 2013، ص36.

وهو كما يلي:

هو عبارة عن تلك الفوائد والمنافع التي تقدمها منظمات الأعمال على شكل خدمات عادية للمواطنين، تحصل بموجبها على إيرادات بحكم التطور والتوسع.

#### 8- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة نقطة الانطلاق التي يركز عليها أي باحث في دراسته لجمع المعلومات وفهم جوانب مختلفة لأي موضوع ينوي دراسته. ومن هذا المنطلق نقوم بتقديم، التساؤلات التي انطلقت منها هذه الدراسات وفرضياتها والمناهج المتبعة وأدواتها وأهدافها وأهم نتائجها فيما يلي:

#### الدراسات المحلية:

##### الدراسة الأولى:

اجريت هذه الدراسة من طرف الباحث: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضاء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، أجريت هذه الدراسة بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009 وانطلقت من الاشكالية التالية:

- ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضاء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟ والتي تفرعت إلى التساؤلات الفرعية التالية :
- ما طبيعة تأثير ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضاء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضاء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية على الرضاء الوظيفي في للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
- ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والرضاء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟ اما بالنسبة ل فرضياتها ال الفرعية تمثلت في:
- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضاء الوظيفي للموارد البشرية للمؤسسة الصناعية

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية للمؤسسة<sup>1</sup>.

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلبا على الرضا الوظيفي.  
- هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية. إذ تهدف هذه الدراسة الى لقاء الضوء على ضغوط العمل، لتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموما، والمؤسسة الصناعية خصوصا، ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الاداء الوظيفي للموارد البشرية واداء المؤسسات، ومحاولة التعرف على مستوى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل والرضا الوظيفي وكشف مختلف الاسباب التي تقف وراء هذا الشعور. اعتمدت هذه الدراسة على مزيج من المناهج يتقدمها كل من المنهج المجبي والمنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على المنهج التاريخي، يضمن مجتمع الدراسة 238 مورد بشري، وتم توزيع استبيان على 65 مورد بشري، واسترجاع 57، وبناءا على المنهج المستخدم

واستخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبيان، ومن بعض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نجد النتائج التالية :

-رضا المورد البشري عن عنصر معي من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة ،لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا ، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضا عن العناصر الأخرى ، وذلك نتيجة لتعدد وتغير حاجاته ورغباته ،

-يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع بين مستوى الاداء كما ونوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة، إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية هي في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، نظرا للتغيرات الكثيرة والمستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

#### الدراسة الثانية:

أجريت هذه الدراسة من طرف الباحث بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 2018.

1 - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية سونلغاز، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2009-2010

وتمت هذه الدراسة ب 4 مؤسسات ناشطة بإقليم ولاية معسكر وانطلقت من التساؤل الرئيسي الاتي: هل هناك أثر لضغوط العمل النفسية والاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في الاقتصادية الجزائرية؟ والتي تفرعت إلى التساؤلات التالية :

- ما هو مستوى ضغوط العمل النفسية و الاجتماعية التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

- ما هو مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

- هل هناك أثر لضغوط العمل النفسية والاجتماعية على الاداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

- هل توجد فروق في اجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ضغوط العمل تعزي المتغيرات الديموغرافية

(الجنس ، العمر ،المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، الراتب، الحالة الاجتماعية، وجو الإقامة) ؟.

وتمثلت الفرضية الرئيسية الاولى على النحو التالي :

لا يوجد إثر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وتنبثق منها الفرضيات ال الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر لضغوط العمل النفسية على الاداء الوظيفي للعامل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- لا يوجد أثر لأبعاد الضغوط النفسية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية<sup>1</sup>

- لا يوجد أثر لضغوط العمل الاجتماعية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية.

- لا يوجد أثر لأبعاد الضغوط الاجتماعية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية.

وتمثلت الفرضية الرئيسية الثانية في

- توجد فروق في إجابات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية تعزي الي الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر؛ السن الأقدمية ،ترتيب، المستوى الدراسي

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مصادر الضغوط النفسية والاجتماعية التي تواجه العاملين في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية ، ترتيب مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقا

لدرجة شدتها ، التعرف فيها إذا كان للمتغيرات الديمغرافية التمثل في( الجنس ، الاقدمية السن المستوى

التعليمي ،الحالة الاجتماعية، المستوى المعيشي ) المعبرة عنه بالدخل الشهري وجو الاقامة أثر على مستوى

1 - بن عدة محمد، اثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2017-2018.

هذه الضغوط - الخروج بتوصيات ونتائج قد تسهم في الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ضغوط العمل ، ل يتم مراعاتها مستقبلا لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية ، يأمل الباحث في هذه الدراسة ان تشكل إضافة علمية وعملية مناسبة بالنسبة للجامعة وللمؤسسة في ضل قلة الابحاث التطبيقية في مجال ضغوط العمل النفسية والاجتماعية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واختارت العينة بطريقة عشوائية تمثل أفراد المجتمع الاصيلي من خلال توزيع استبيان على 1267 عامل وعاملة، موزعين على أربع مؤسسات مختلفة وبناءا على المنهج المستخدم واستخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبيان، ومن بعض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نجد النتائج التالية :

أن هناك عدة عوامل تؤثر على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وخاصة في محيطهم الوظيفي من خلال التعب والإجهاد أثناء الدوام الرسمي وكثرة الأعباء والقلق في العمل.

- يشعر العاملون بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية معسكر بمستوى متوسط للضغوط المهنية حيث كانت الضغوط الناتجة عن انخفاض الاجر والمكافآت في المرتبة الاولى.

- يعتبر بعد العبء الكمي للعمل أهم مصدر للضغوط النفسية يؤثر على الاداء الوظيفي لأفراد العينة.

**الدراسات العربية:**

**الدراسة الثالثة:**

أجريت من طرف الباحث عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالفنادق الاردنية مستوى خمسة نجوم، 2009.

حيث تمت هذه الدراسة على قطاع الفنادق فئة خمسة نجوم على مستوى المملكة الاردنية الهامشية، وانطلقت من التساؤلين الرئيسيين:

- هل توجد علاقة لعناصر ضغوط العمل (عبء العمل، الاجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل) على اداء العاملين في الفنادق الاردنية ؟

- هل يوجد تأثير لضغوط العمل على اداء العاملين يعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية ، وعدد سنوات الخبرة) ؟

وتمثلت فرضياتها فيما يلي :

الفرضية الاولى

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq)$  بين (ضغوط العمل، عبء العمل، الاجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل)

اما بالنسبة ل فرضياتها الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \geq$  بين عبء العمل وأداء العاملين<sup>1</sup>

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \geq$  بين الاجور والمكافآت وأداء العاملين.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \geq$  بين الهيكل التنظيمي وأداء العاملين.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \geq$  بين بيئة العمل وأداء العاملين.

اما فرضيتها الرئيسية الثانية :

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين ضغوط العمل وأداء العاملين يعزى

للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة الحالة الاجتماعية)

ويتفرع عنها فرضياتها الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ضغوط العمل يعزى للجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ضغوط العمل يعزى للعمر

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ضغوط العمل يعزى للمستوى التعليمي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ضغوط العمل يعزى لعدد سنوات

الخبرة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ضغوط العمل يعزى للحالة الاجتماعية

تهدف هذه الدراسة الى: محاولة الكشف عن أثر ضغوط العمل للعاملين في القطاع الفندقية الاردني على

أدائهم الوظيفي، والذي يتمثل في الفنادق ذات فئة خمسة نجوم في الاردن، وتسمى أيضا هذه الدراسة في

تطوير إطار نظري متكامل يغطي مجمل أدبيات ضغوط العمل وما يرتبط به من مفاهيم وما يتعلق به من

موضوعات ذات صلة وتأثير متبادل.

1 - عيسى إبراهيم المعشر، أثار ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، قدمت

هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية

العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، الأردن 2009.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واختارت العينة بطريقة عشوائية تمثل أفراد المجتمع الأصلي 2400 عامل وتم توزيع استبيان على 240 عامل، واستعادة 240، وبناءا على المنهج المستخدم واستخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبيان،

ومن بعض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نجد النتائج التالية :

-عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين في الفنادق من جهة أخرى.  
وبناء عليه يتم قبول الفرضية العمدية الأولى والثالثة .

-إنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغيرين المستقلين الأجور والكافات و بيئة العمل من جهة والمتغير التابع وهو الاداء من جهة أخرى.  
وما يعني رفض الفرضية العمدية الثانية والرابعة وقبول الفرضية البديلة لكل متغير .

#### الدراسة الرابعة:

أجريت هذه الدراسة من طرف الباحث: فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع أجريت هذه الدراسة في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، الجامعة الافتراضية السورية، 2016 وتلخصت مشكلة هذه الدراسة في: دراسة ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة المهام والأدوار التي يؤديها العاملون في مشافي التعليم العالي، وتحديد العلاقة بين مستويات هذه الضغوط ومستوى أدائهم.  
اما بالنسبة ل فرضياتها ال الفرعية تمثلت في:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المدروسة وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف نوع العمل.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف المشفى.

اذ تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في مشافي التعليم العالي وهي على السيطرة والتحكم، والقدرة على التأثير على القرارات، درجة وضوح الدور، ودرجة صراع الدور ومتطلبات العمال، تحديد مستوى أداء للعاملين في مشافي التعليم العالي بأسلوب التقييم الذاتي، تحليل العلاقة بين مستوى ضغوط العمل المدروسة ومستوى الاداء لدى العاملين، اقتراح حلول وتوصيات بناء على نتائج التحليل الإحصائي تهدف إلى ضبط مصادر الضغوط ومعالجة تأثير عوامل الضغط بهدف تطوير مستوى أداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، يبلغ العدد المقدر لمجتمع البحث الذي تمت دراسته 1530 عاملاً واستخدم الباحث الاستبيان، وتم توزيع 200 استبيان وتم استرداد 184 ومن بعض النتائج التي توصلت إليها الباحث من خلال هذه الدراسة:<sup>1</sup>

يتعرض العاملون في مشافي وزارة التعليم العالي لمستويات متفاوتة من ضغوط العمل التي تم اختبارها حيث أظهرت هذه الدراسة وجود مستوى أقل من المتوسط من السيطرة والتحكم عند العاملين إن عامل عدد سنوات العمل في المشفى ليس معياراً محددًا لقدرة العاملين على التأثير في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق حيث لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغيرات التأثير على القرارات تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل، يمكن تعميم نتائج البحث والتوصيات اللاحقة المتعلقة بضغوط العمل على كل من مشفى الاسد الجامعي والتوليد الجامعي إذ لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول متغيرات ضغوط العمل المدروس تعزى لاختلاف المشفى.

1 - فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، دراسة ميدانية في مشافي التعليم العالي بدمشق، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال، تخصص MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.

## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل موضوع الدراسة بشكل عام من حيث الإشكالية التي تدور حول ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، حيث تطرقنا إلى أسباب اختيار هذا الموضوع وأهميته، إلى تحديد المفاهيم الأساسية لدراسة وانتهى هذا الفصل بالدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا.



## الفصل الثاني

دراسة تحليلية

لضغوط العمل

## الفصل الثاني: دراسة تحليلية لضغوط العمل

## تمهيد

- 1- طبيعة ضغوط العمل.
- 2- مراحل الإصابة بالضغط.
- 3- أنواع وعناصر ضغوط العمل.
- 4- مسببات ومصادر ضغوط العمل.
- 5- الاعراض والاثار المترتبة عن ضغوط العمل.
- 6- استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.
- 7- المقاربة لنظريات ضغوط العمل.

## خلاصة

## تمهيد

يعد ضغط العمل من أكثر المشاكل الصحية الموثقة تكرارا في أماكن العمل وذلك راجع الى مجموعة من الأسباب وتفاقم المتطلبات الوظيفية، أو تضارب المصالح أو بسبب قلة الدعم، وفي حالة عدم القدرة على معالجتها يمكنها أن تؤثر على صحة الموظفين وسلامتهم إن كان من الناحية الجسدية أو النفسية، يمكن من تؤثر أيضا على أماكن العمل من خلال تدني الأداء والغياب المتكرر.

ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجالات عدة لمانه انعكاسات سلبية على سلوكيات الافراد، ومن ثم أدائهم الوظيفي.

وهذا ما دفع بالباحثين إلى وضع استراتيجيات فردية وتنظيمية للتعامل مع هذه الضغوط قصد التقليل من أثرها السلبية.

إذ يضم هذا الفصل اهم العناصر النظرية المتعلقة بالضغوط والمتمثلة في طبيعة الضغوط، مراحل الضغوط، أنواع وعناصر الضغوط ومسبباته والاعراض المترتبة عن ضغوط العمل، ونظريات ضغوط العمل.

## 1- طبيعة الضغوط :

يتفاوت الناس في الثبات أمام المثيرات. فمنهم من تستخفه التوافه فيفقد توازنه ويتهاوى بسرعة، ومنهم من تحفزه الشدائد فيبقى صامدا ومثابراً محتفظاً برجاحة عقله وسماحة خلقه.

وبالطبع فإن لطبيعة الفرد دور هام في تحديد طبيعة الاستجابة لهذه المثيرات سواء كانت هذه المثيرات مصدرها أزمات حادة أو فرص متاحة فالشخص الغضوب - على سبيل المثال - كثيراً ما يذهب به غضبه مذاهب حمقاء وتجعله في ثورة دائمة وتغيظ شديد يطبع على وجهه العبوس إذا مسه استعصى عليه فتحه ويتلف الآلة عندما تضطرب في يده ولذلك لا يستطيع استثمار أية فرصة متوقعة وأية أفكار جديدة.

وإذا كانت المثيرات جزء هام من نسيج العمل وحركة الحياة. إلا أن بعضها يمر ويتكرر ببساطة دون حدوث اضطراب في سلوك الأفراد أو المنظمات في حين يؤدي بعضها الآخر إلى حدوث اختلال جوهري مدرك وملموس وشديد مما يؤدي إلى حدوث انحراف في السلوك عن الوضع المعتاد. وهنا يمكن القول أننا بصدد التعرض للضغوط.

وبالإضافة إلى هذا الدور الهام الذي تلعبه الخصائص الذاتية للفرد في تحديد طبيعة الاستجابة لهذه المثيرات نجد أيضاً أن للبيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد دور حاكم وحيوي في تشكيل هذه الاستجابة والتأثير عليها، أي في تحديد حجم ونوعية وكيفية التعامل مع هذه الضغوط ويمكن تصنيف محاولات الباحثين والممارسين لتحديد مفهوم وطبيعة ضغوط العمل على النحو التالي<sup>1</sup>

- المفهوم الذاتي للضغوط.

- المفهوم البيئي للضغوط.

- المفهوم المتكامل للضغوط.

أولاً: المفهوم الذاتي للضغوط:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة. ومن أصحاب هذا الاتجاه (Selye 1973) حيث يعرف الضغوط بأنها الاستجابة غير محددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات.

1 - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص

## ثانياً: المفهوم البيئي للضغط:

يتعامل هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، ومن أصحاب هذا الرأي Hall & Mansfield , 1971 حيث يعرف الضغوط بأنها عبارة عن "قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد".

## ثالثاً: المفهوم المتكامل للضغط:

يشير هذا الاتجاه إلى الضغوط باعتبارها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد، وتمثل الآراء والتعاريف الآتية في هذا الاتجاه:

فيعرف مارجوس وزملاؤه الضغوط بأنها:

"حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلافاً في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد".

كذلك قدم كل من بير ونيومان بعد مراجعة واسعة للكتابات في الموضوع تعريفاً للضغط جاء فيه.

"إن ضغوط العمل عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد. نخرج مما سبق بان مفهوم وطبيعة الضغوط الذي يحظى باتفاق كثير من الباحثين في هذا المجال يركز على الأبعاد الآتية:

- 1- أن الضغوط التي يشعر بها الفرد قد تكون ناتجة عن مواقف سلبية (وجود معوقات أو مطالب) وقد تكون ناتجة عن مواقف ايجابية (وجود فرص معينة).
- 2- أن تفاعل العوامل الذاتية مع البيئة تحدد طبيعة إدراك الضغوط كفرص. أو قيود وكذلك مقدار هذه الضغوط<sup>1</sup>.

## 2- مراحل الإصابة بالضغط :

اقترح هانس سيلاي Hanses Selye ثلاث مراحل يمر بها الفرد حين يتعرض لضغط ما<sup>2</sup>:

1 - نفس المرجع السابق، ص. ص 41، 42.  
 2 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد، عمان، 2008، ص 108.

1. الإنداز: Alarm réaction: وهنا يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي، فيتم استثارة وسائل الدفاع فتزداد ضربات القلب ويزد النفس ويرتفع ضغط الدم.
2. المقاومة: Resistance: وباستمرار الضغط يعمل الجسم على مواجهة الحن من خلال التكيف
3. الاستنزاف Exhaustion مع استمرار الضغط وعدم قدرة الفرد على التكيف يستنزف طاقاته وقدراته في التكيف فتتهار نظم ووسائل التكيف لديه. وقد وضع عبد الليلي، 2001، ص 283] مراحل الضغط عند سيلاي في الشكل رقم(6)

### 3- أنواع وعناصر ضغوط العمل

شكل (6) مراحل الضغط عند سيلاي المرحلة (1) المرطة (2) المرحلة (3) حركة المنبه (الجرس) يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك تقل المقاومة يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المحل .إنهاك تعب بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإرهاك فتقل طاقة المقاومة.

#### أ/ أنواع ضغوط العمل:

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها الى نوعين هما:<sup>1</sup>

#### 1- الضغوط الايجابية:

وهي الضغوط المفضلة او المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي يتعرض العامل العديد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما او دورة تدريبية معينة للتقدم أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، او تحقيق معدلات الأداء العادية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء وفي مواعيده المحددة.. الخ وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفية حيث ان الهدف من ايجاد وظيفة فعالة للضغوط هو انها تستخدم كمنبه او كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل وقد اوضح Forbes المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الايجابية التي تحدث بين الموظفين.

- 1- ارتفاع حجم النشاط وقوته .
- 2- زيادة الدوافع .
- 3- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.

1 - محمد الصيرفي، السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لندنيا، الإسكندرية، 2007، ص ص 319، 320.

- 4- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
  - 5- زيادة القدرة على التصرف.
  - 6- زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.
  - 7- التفاوض نحو المستقبل.
  - 8- تساعد الضغوط الايجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة "الموت Deadlines" مثل تاريخ استحقاق الضرائب وتقديم تقارير الأداء الوظيفية وتذكر تاريخ بداية ونهاية العمل.
  - 9- تعتبر الضغوط الايجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الاخرين بأقل قدر ممكن من الضرر .
- ويمكن للمدير ان يستخدم هذه المؤشرات التقدير مستويات الضغوط اتية على العاملين معه، بحيث اذا أختلت هذه المؤشرات و ساءت فان ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط لها.
- 2- الضغوط السلبية:<sup>1</sup>**
- وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السليبي...
- والضغط السليبي كما عرفه أحد الكتاب "عبارة عن قليل او كثير من الاستشارة التي ينتج عنها أذى او ضرر على عقل او جسم الفرد. وتفرز الضغوط السلبية آثارا ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية مثل (تعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين والسكتة) او من الناحية النفسية مثل الفتور واللامبالاة والتسيب والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمور .. الخ) او من الناحية الوظيفية مثل (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها).

وقد وضح مراحل الضغط عند سيلاي في الشكل رقم (1)

المرحلة الأولى (1)	المرحلة الثانية (2)	المرحلة الثالثة (3)
<p>حركة المنبه (الجرس)</p> <p>يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك نقل المقاومة.</p>	<p>المقاومة</p> <p>يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.</p>	<p>إنهاك/تعب</p> <p>بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة.</p>

### شكل (1) مراحل الضغط عند سيلاي.

محمد الصيرفي، السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لندنيا، الإسكندرية، 2007، ص 320.

ويستطيع المدير ان يدرك هذه المؤشرات ويتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين معه وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط او التعرف على مصادرها التنظيمية ومحاولة علاجها أو التخفيف منها.

ان مساعدة المدير لمؤوسيه على التكيف مع الضغوط يؤدي الى زيادة فاعلية الأفراد في الأداء، كما يترتب عليه زيادة حجم الضغوط التي يعتبرها الفرد ايجابية.. وقد بين أحد الكتاب أن هناك ثلاثة مناطق الضغوط التي يتعرض لها الفرد هي:<sup>1</sup>

1 - نفس المرجع السابق، ص، ص 120، 321.

**الأولى: منطقة الضغوط الإيجابية:** وهي تعنى ذلك القدر من الضغوط والذي يؤدي إلى تحسين صحة وأداء الفرد وتجعله راضياً.. ويوضح الشكل التالي أن هناك علاقة بين حجم الضغط والوقت الذي يقضيه الفرد في كل منطقة كما يبين الشكل أيضاً إن الضغط الايجابي او المعتدل يعادل 10/3 حجم الضغط الكلي. ولذا يرى بعض الكتاب إن المصدر الشائع للضغوط الوظيفية هو عدم التطابق أو عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة ومنطقة الضغوط الايجابية للعامل وتتأثر هذه المنطقة بمستويات الطاقة البدنية للفرد وبخبرته وقوة شخصيته وموقع العمل الذي يشغله.

**الثانية: منطقة الضغوط السلبية الزائدة:** وهو ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يزيد عن قدرة وتحمل الفرد له، فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض مزمن او اضطهاد من رئيس مباشر في العمل فعندئذ تكون الضغوط السلبية متزايدة.

**الثالثة: منطقة الضغوط السلبية المنخفضة:** وهي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدود، فهي لا تحمس الفرد على الأداء كما انها لا تخلق لديه الدافع او الحافز على تحدى الصعاب.

وكل من منطقة الضغوط السلبية المتزايدة أو المنخفضة تؤديان إلى نتائج قد تكون متشابهة او مختلفة من حيث قوة تأثيرها مثل حدة الطبع والقلق والأرق والانفعال والتوتر وهي وتختلف من فرد لآخر.

مرتفع جدا	10	منطقة الضغوط السلبية المرتفعة
	9	
حجم الضغط	8	منطقة الضغوط الإيجابية
	7	
	6	
	5	
منخفض جدا	4	منطقة الضغوط السلبية المنخفضة
	3	
	2	
	1	
	0	

شكل (2): المناطق الثلاث للضغوط التي يتعرض لها الفرد<sup>1</sup>

محمد الصيرفي، السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لنديا، الإسكندرية، 2007، ص، 332.

ب/ عناصر ضغوط العمل:

يرى معظم المختصين والباحثين بأنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:<sup>1</sup>

1- عنصر المثير:

الذي يحتوي على المثيرات الأولية الناجمة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدرها هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2- عنصر الاستجابة:

الذي يمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق، والتوتر والإحباط وغيرها.

3- عنصر التفاعل:

الذي يكون بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.<sup>2</sup>

4- مسببات ومصادر ضغوط العمل:

ان العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن ان تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة، فمن هذه العوامل والمؤثرات ما هو ناشئ عن العمل الذي يمارسه الفرد، أو من جماعة العمل الذي ينتسب لها الفرد، ومن العوامل ما يتعلق بالمنظمة (هيكلها التنظيمي، والعمليات التنظيمية والسياسات... الخ) كما أن حياة الفرد الخاصة قد تتسبب في الضغوط التي يوجهها الفرد، ومن المألوف أن يتعرض الانسان لعاملين او مؤثرين فأكثر في نفس الوقت، الأمر الذي يسبب في تصعيد درجة او شدة الضغط الذي يتعرض له، فقد نجد الفرد يتعرض لضغط نتيجة العمل المرهق، وفي نفس الوقت يواجه مديراً لا يحسن توجيه العاملين ولا يقيم أداءهم بإنصاف . وسنستعرض فيما يلي أهم مسببات ضغوط العمل.

أ- مسببات تتعلق بعمل الفرد

لقد كان المدير والرؤساء محور اهتمام الكتاب والباحثين الأوائل في هذا المضمار ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام متزايد. وكشفت الدراسات عن أن من بين مصادر الضغوط على المديرين هي الميل للعمل ساعات طويلة، وعبء العمل الكبير او غموض وتنازع الادوار، والمسؤولية عن الناس، لما تتضمنه من تفاعل كبير مع الناس، والمسؤولية المحدودة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والافتقار لدعم الادارة، ووجوب<sup>3</sup>

1 - علي حمدي، سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 120.

2 - نفس المرجع السابق، ص 120.

3 - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، ط1، دار زهران للنشر، دون بلد، 1997، ص 382.

مواكبة المعايير المتزايدة في الأداء، والتغييرات التقنية المتسارعة، والعلاقات مع الآخرين، وعدم الاستقرار الوظيفي، وعدم توافر فرص التقدم والترقية.

وبالنسبة للفرد العامل في اي منظمة، فإن اي جانب من العمل الذي يؤديه الفرد وظروفه. يمكن ان يكون أحد مصادر الضغوط الوظيفية على الفرد. وهذا يتوقف الناشئة عن عمل الفرد كثيراً على الفرد وإدراكه لهذه الجوانب والظروف.

1. ومن بين أهم مسببات الضغوط الناشئة عن عمل الفرد:<sup>1</sup>
2. عبء العمل الزائد كثيراً او القليل جدا
3. ضغوط زمنية: وجوب انجاز اسال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
4. تلقي اشراف غير فعال.
5. فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل، وتدفق العمل واتخاذ القرارات ووضع معايير الجودة.
6. المسؤولية عن الناس بسبب وجوب التفاعل الكبير مع الناس.
7. مناخ عمل غير آمن.
8. عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
9. غموض وتنازع في الدور الذي يؤديه الفرد: عدم تأكد الفرد من الدور المتوقع منه او قيام الفرد بعدة ادوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
10. عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
11. التغيير من اي نوع وبخاصة حينما يكون جوهرياً وغير عادي، لأنه يتطلب التكيف.
12. الإحباط.

ومن الطبيعي أن تتفاوت الاعمال من حيث ضغوط العمل التي قد تسببها. فمن الوظائف التي تعتبر مصدر ضغوط أكثر من غيرها: وظائف المديرين، والأعمال ذات النوبات او الورديات المتغيرة، والاعمال ذات ظروف عمل صعبة وخطرة؛ فهذه الاعمال ترتبط بدرجة عالية من الضغوط أكثر من غيرها. ومن الواضح ان هنالك عوامل ومؤثرات عديدة ومتنوعة في عمل الفرد تسهم في زيادة شعوره بالضغوط الوظيفية.

### ب- مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل

غالباً ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة (دائرة أو قسم أو شعبة). وتشير الدراسات العديدة الى التأثير الكبير للجماعة على الفرد، وليس مستغرباً ان نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط.

- 1 - الافتقار الى تماسك الجماعة
  - 2 - افتقار الفرد الى دعم الجماعة ومؤازرتها.
  - 3 - التنازع والصراع بين افراد الجماعة.
- ويمكن للمدير او المشرف ان يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم من خلال<sup>1</sup>
- 1 - القيام بأنماط سلوكية متناقضة.
  - 2 - عدم توفير الدعم والمؤازرة للفرد.
  - 3 - عدم إظهار اهتمام بالفرد
  - 4 - ممارسة اشراف وتوجيه غير مناسب.
  - 5 - السعي لإيجاد بيئة عالية الانتاجية.
  - 6 - التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت اغفال الاداء الجيد.

### ج- الضغوط التي تسببها المنظمة

إذا كان العمل يسبب ضغوطاً للشخص الذي يقوم به فقط، والجماعة مصدر ضغط لأفرادها، فإن المنظمة يمكن أن تسبب ضغوطاً كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين. والعوامل والمؤثرات المنظمة التي يمكن ان تكون مصدر ضغط للأفراد عديدة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبعضها يتعلق بثقافة المنظمة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات ... وغيرها.

لقد صنّف الكاتب Luthans المسببات المنظمة للضغوط على النحو التالي:

- 1 - عوامل تتعلق بسياسات المنظمة، وتتضمن
  - تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة.
  - عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز .
  - قواعد غير مرنة .
- 2- الهيكل التنظيمي، ويتضمن العوامل والجوانب التالية:
  - المركزية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات .

1 - نفس المرجع السابق، ص 383.

- فرص محدودة في الترقية والتقدم .
- درجة عالية من الرسمية.
- 3- ظروف العمل، وتشتمل على:
  - الازدحام و عدم توافر الخصوصية للموظفين.
  - الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.
  - تواجد مواد كيميائية سامة ومواد اشعاعية.
  - 4 - العمليات، وتتضمن:
    - اتصالات ضعيفة.
    - تغذية راجعة محدودة وضعيفة حول الأداء.
    - اهداف متضاربة / غامضة

ومن العوامل المنظمة التي يمكن أن تشكل مصدر ضغوط للأفراد في المنظمة ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيوداً كثيرة على سلوك الفرد؛ فمثلاً فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد، ووجود الصراعات السياسية في المنظمة، والمناخ التنظيمي غير السليم، يمكن أن تسبب الضغط للأفراد.

ومن الطبيعي أن نجد بعض المنظمات تسبب ضغوطاً للعاملين أكثر من غيرها وعادة ما تزداد الضغوط كلما زاد حجم المنظمة ونمت وتوسعت. كذلك تزداد الضغوط في المنظمات الأكثر تعقداً، وفي المنظمات التي تواجه منافسة شديدة من قبل المنظمات الأخرى.

#### د- مسببات الضغوط من خارج المنظمة

يواجه الانسان ضغوطاً كثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد او الجماعة او المنظمة التي يعمل فيها؛ وليست جميع الضغوط التي يتعرض لها الناس مصدرها اعمالهم والمنظمات التي يعملون فيها. فقد تكون الضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعرض له من احداث شخصية، وتعقيدات الحياة العصرية الحاضرة، والتغيرات الاجتماعية والتقنية، والانتقال المستمر من وظيفة ومن بلد الانتقال لآخر، والذي كثيرا ما يؤدي الى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة في الانتقال<sup>1</sup>.

1 - نفس المرجع السابق، ص 384.

## الفروق الفردية:

يتفاوت الناس في شخصياتهم وخصائصهم وسماتهم وميولهم وبالتالي في مدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم مع هذه الضغوط. كما ان مدى شعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث ومدى شعوره باستطاعته ان يكون كفؤا وفعالاً يؤثران على قابلية الفرد للضغط وتكيفه معه.

وقد صنفت الدراسات والأبحاث في هذا المجال انماط الشخصية إلى نمطين:<sup>1</sup>

- نمط الشخصية (أ) وهي الشخصية الحيوية، والمليئة، والدؤوبة والجادة في طباعها والتي تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب، والسباق مع الزمن والعدائية، والمنافسة، والتي تشعر باستمرار بضغط الوقت، وتتميز بعدم الصبر، ودائمة التحرك، والطموحة وتقيس النجاح بالكم، ومهووسة بالأرقام وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل من الشخصية (ب).

- نمط الشخصية (ب) تتميز بالهدوء والصبر والثبات وتوازن المزاج وهذه اقل عرضة للضغوط. الأعراض والآثار المترتبة على ضغوط العمل.

ذكرنا سابقا أن لضغوط العمل آثار إيجابية وآثار سلبية فالآثار الإيجابية تؤدي إلى نتائج فعالة عند وجود مقدار مناسب من ضغوط العمل، يثير لدى الفرد دافع التحدي وحب المغامرة، ويشعر بالتجديد والتسلية والتغيير، والمتعة والحوية والنشاط والثقة، وينعكس ذلك على أدائه في العمل فتزيد إنتاجيته، وقدرته على الإبداع والابتكار في العمل.

- النتائج السلبية للضغوط على مستوى الفرد:

يختلف الناس في مدى تأثرهم بالضغوط، وذلك حسب قواهم الجسدية وخصائصهم الشخصية، وحينما يتجاوز الضغط مستوياته المألوفة، ويفوق طاقة المقاومة لدى الفرد، فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور العديد من ردود الفعل، وستكون بمثابة علامات دالة على تعرض الفرد لضغوط مرتفعة، وتشير الدراسات النفسية والطبية المختلفة والتي عرضها (Robbins and Judge 2007) الى أن آثار الضغوط تتمثل بـ:

- الآثار الفسيولوجية (الجسمية): تمثل في زيادة دقات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة، وارتفاع السكر في الدم، والصداع النصفي، وآلام الظهر، وآلام القلب، واضطرابات في الجهاز الهضمي، والإجهاد الجسدي... الخ
- الآثار النفسية: تتمثل في التوتر والقلق، والإرهاق، والشعور بالذنب، والتشاؤم، وفقدان الرغبة بالعمل، وفقدان الشعور بالأمن.

1 - نفس المرجع السابق، ص، ص 386، 387.

- الآثار الفكرية: من أهمها ضعف القدرة على التركيز، وعدم القدرة على اتخاذ قرارات صائبة، وشرود في الذهن، والحساسية للنقد.
  - الآثار السلوكية: وهي الأكثر وضوحاً لأنها تعكس سلوك الفرد وتصرفاته ومنها: الانفعال الشديد والضحك الهستيري، والإفراط في التدخين والاضطرابات اللفظية، والشكوى الدائمة، والنزعة العدوانية، واللامبالاة وتفضيل العزلة.
- وفي حالة استمرار مستوى الضغط المتزايد على الفرد فترة طويلة من الزمن سيؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية من ظاهرة الاحتراق النفسي (Burnout) التي سيؤدي بالنهاية إلى إصابته بالانهيار العصبي أو الإقدام على الانتحار.

- النتائج السلبية للضغوط على مستوى المنظمة: (Nelson and Quick 2002)

ومثلما للضغوط السلبية تأثير على الفرد، فالضغوط تؤثر كبير أيضاً على المنظمة ككل، واستمرار أثرها سينعكس سلباً على مستوى الأداء التنظيمي ولا يمكننا إغفال ما سترتب على المنظمة من تكاليف مباشرة، وما ستتحمله المنظمة من أعباء والتزامات مالية كبيرة بسبب ضغوط العمل، ومن الأمثلة على ذلك: تكلفة انخفاض الجودة، ومصاريف التأمين الصحي للعاملين، وارتفاع قيمة التعويضات الطبية نتيجة إصابات العمل وكلفة تشغيل عمال إضافيين، وكلفة عطل الآلات وتصليحها وكلفة تعريض .... من المواد، وارتفاع نسبة الغياب، وارتفاع نسبة المستقيلين من المنظمة، وكثرة الحوادث والإصابات في أثناء العمل، وارتفاع نسبة الشكاوى من العاملين، وزيادة معدلات الدوران الوظيفي.

ومن الجدير بالذكر أن هناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المنظمة بسبب سوء إدارة الضغوط في العمل، ومن أهم تلك الظواهر:

سوء العلاقات في داخل التنظيم ومع الجمهور، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وقلة الدافعية للعمل، واتخاذ قرارات خاطئة، وضعف الالتزام والولاء للتنظيم، وانعدام الرضا الوظيفي، وضعف القدرات الإبداعية.<sup>1</sup>

## 5- الأعراض والآثار المترتبة عن ضغوط العمل

ذكرنا سابقاً أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية واثاراً سلبية فالآثار الإيجابية تؤدي إلى نتائج فعالة عن وجود مقدار مناسب من ضغوط العمل، يثير لدى الفرد دافع التحدي وحب المغامر، ويشعر بالتجديد والتسلية والتغيير، والمتعة والحيوية والنشاط والثقة، وينعكس ذلك على أداءه في العمل فتزيد إنتاجيته وقدرته على الابتكار والابداع في العمل:<sup>1</sup>

### - النتائج السلبية للضغوط على مستوى الفرد:

يختلف الناس في مدى تأثرهم بالضغوط، وذلك حسب قواهم الجسدية وخصائصهم الشخصية، وحينما يتجاوز الضغط مستوياته المألوفة، ويفوق طاقته المقاومة لدى الفرد، فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور العديد من ردود الفعل، وستكون بمثابة علامات دالة على تعرض الفرد لضغوط مرتفعة، وتشير الدراسات النفسية والطبية المختلفة والتي عرضها إلى أن أثر الضغوط تتمثل بـ :

### - الآثار الفيزيولوجية (الجسمية) Robbins and Judge, 2007

تتمثل في زيادة دقات القلب وارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، ارتفاع السكر في الدم والصداع النصفي، والام الظهر، الام القلب واضطرابات في الجهاز الهضمي والاجهاد الجسدي- ...

### - الآثار النفسية:

تتمثل في التوتر والقلق، الإرهاق، الإحباط النفسي، والشعور بالذنب التشاؤم، فقدان الرغبة بالعمل، وفقدان الشعور بالأمن. الآثار الفكرية : من أهمها ضعف القدرة على التركيز، وعدم القدرة على إتخاذ قرارات صائبة، وشروء في الذهن، والحساسية لنقد\_ الآثار السلوكية : و هي الأكثر وضوحاً لأنها تعكس سلوك الفرد و تصرفاته ومنها : الانفعال الشديد والضحك الهستيري والافراط في التدخين والاضطرابات اللفظية، والشكوى الدائمة، والنزعة العدوانية، واللامبالاة وتفضيل العزلة و في حالة استمرار مستوى الضغط المتزايد على الفرد فترة طويلة من الزمن يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية عليه، وتكمن الخطوة في انه سيعاني من ظاهرة الاحتراق النفسي Burnout التي سيؤدي فالنهاية إلى اصابته بالانهيار العصبي او الاقدام على الانتحار.

### - النتائج السلبية للضغوط على مستوى المنظمة Nelson and quick 2002 :

ومثلما للضغوط السلبية تأثير على الفرد، فالضغوط تأثير كبير أيضاً على المنظمة ككل، واستمرار أثارها سينعكس سلباً على مستوى كفاءة الاداء التنظيمي .ولا يمكننا اغفال ما سياتر على المنظمة من تكاليف

1 - تامر حسين علي، عبد الكريم عبد الله المساعد، سيكولوجية الضغوط النفسية وأساليب التعامل معها، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2014، ص154.

مباشرة، وما ستتحمله المنظمة من أعباء والتزامات مالية كبيرة بسبب ضغوط العمل، ومن الامثلة على ذلك: تكلفة انخفاض الجودة، ومصاريف التأمين الصحي للعاملين، وارتفاع قيمة التعويضات الطبية نتيجة إصابات العمل، وكلفة تشغيل عمال اضافيين، وكلفة. عطل الآلات وتصليحها وكلفة تعريض الفاقد من المواد ارتفاع نسبة الغيابات وارتفاع نسبة المستقبليين من المنظمة، وكثرة الحوادث والاصابات اثناء العمل، ارتفاع نسبة الشكاوى من العاملين، وزيادة معدلات الدوران الوظيفي. ومن الجدير بالانكر ان هناك تكاليف غير مباشر تتكبدها المنظمة بسبب سوء ادارة الضغوط في العمل، ومن اهم تلك المظاهر :سوء العلاقات في داخل تنظيم مع الجمهور، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وقلة الدافعية للعمل، واتخاذ قرارات خاطئة، وضعف الالتزام والولاء التنظيمي وانعدام الرضا الوظيفي وضعف القدرات الإبداعية.<sup>1</sup>

### 6- استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية:<sup>2</sup>

#### أولاً: استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

لقد ظهرت العديد من طرق علاج العمل على المستوى الفردي ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح حاله واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعته بالإرادة القوية في شروط أساسية لنجاح الطريقة، ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل، ومن هذه الطرق

1. التأمل: وذلك بهدف تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه، ويؤدي ذلك إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

2. الاسترخاء: إن جلوي التي تؤدي إليها طريقة: ان جلوس الفرد مستريحاً وهادئاً في الاسترخاء يؤدي إلى ذات النتائج إليها طريقة التأمل، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم. ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم .

3. التركيز: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذات معنى وأهمية ولمدة معينة يساعده في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل. وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريباً التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء، والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق ومبدع يساعده على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

1 - نفس المرجع السابق، ص 155.

2 - سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، ط1، دار الراية، عمان، 2011، ص، ص 126، 127.

4. التمرينات الرياضية، حيث أن للكفاءة البدنية للفرد دوراً في مواجهة الآثار الجانبية السلبية لضغوط العمل. وتؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد. فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أية تمرينات، كما أن الشخص المصاب بإرهاق تكون مقدرته على تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية بالعمل منخفضة. بالإضافة لذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر.

5. معرفة شخصية الأفراد والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة والعمل على توفير بيئة هادئة .

6. أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد، وأن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث.

### ثانياً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

وذلك يكون من خلال الأساليب الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

1. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم: حيث أن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية عدم اتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير م .النفسية لمرؤوسيههم. لذا يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ والتنظيم بشكل جيد، مما يؤدي إلى شيوع جو من الانضباط الإداري والتنظيم اتهم اليومية بسبب المستويات الإدارية الأدنى

2. تصميم وظائف ذات معنى: حيث تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب زيادة جد التخصص بالقدر الذي يُفقد الموظف أية متعة في أداء العمل، بحيث ينقلب العمال روتيني محمل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها. وعلى يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقدار مناسب من السلطة للأداء

3. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: إذ يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، بالإضافة إلى إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام

4. ترتيب بيئة العمل المادية: بالشكل الذي يمكن الفرد من اداء عمله في سهولة ويسر ويجعله اقل عرضة للمخاطر والأضرار ومن الأفضل تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية.

#### 7- المقاربة لنظريات ضغوط العمل:

تعددت النظريات التي اهتمت بدراسة الضغوط، وحاولت تفسير كنهها ومن أهم تلك النظريات ما يلي:<sup>1</sup>

(1) نظرية " هانز سيللي "تنطلق نظرية هانز سيللي- الذي كان تفسيره الضغط فيزيولوجيا بحثا بحكم تخصصه كطبيب. من مسلمة مفادها أن الضغط متغير تابع، و ليس مستقلا و عدم استجابة لعامل ضاغط (stress or) ومن خلال ذلك يمكن معرفة وضع الشخص وتمييزه على اساس نوعية استجابة للبيئة الضاغطة

فالشخص هنا يستجيب لبيئة الضغط بنمط معين من الاستجابة، يمكن الاستدلال من خلالها على ان الشخص وقع تحت تأثير عامل بيئي مزعج، وهنا اعتبر (سيللي) أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للنفط عالمية مشتركة بين جميع البشر وهدفها هو المحافظة على الحياة الطبيعية المتوازنة.

(2) نظرية "هب": في هذه النظرية درس هي العلاقة بين الأداء الخاص بالمدير ، و المتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوط العمل ، فوجد أن الأداء يتأثر بمقدار متطلبات الأفراد (قلة و كثرة ) حيث أكد (هب) أن العسل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى المال ، وأن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا من الحوافز و المنشطات: و لكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد في الاستجابة لها ، و التوافق معها ، فإنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق ، و بالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز، و تقل قدرته على الأداء بوجه عام ، و قد تؤدي الزيادة المستمرة في المتطلبات و الزائدة عن قدرات الفرد إلى التعب و فقدان الرغبة في الأداء ككل و بالتالي تؤدي إلى الإنهاك النفسي ، وما يتبعه من أعراض كالانطواء و الإثارة لأتفه الأسباب ، و عدم القدرة على الأداء و هذا ما يظهر الشكل التالي :

(3) نظرية "كوبر": مؤدي هذه النظرية، أن كوبر أراد أن يوضح تأثيرات الضغوط على الفرد واسباب ذلك، فارجع مصدر الضغوط إلى بيئة الفرد بما تلقىه من تهديد على حاجته، وبما تشكله من خطر على أهدافه في الحياة، وهذا الشخص يشعر بحالة الضغط، فيحاول استخدام بعض الاستراتيجيات للتوافق مع الموقف، وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات، واستمرت الضغوط الفترات طويلة، فان هذه الضغوط

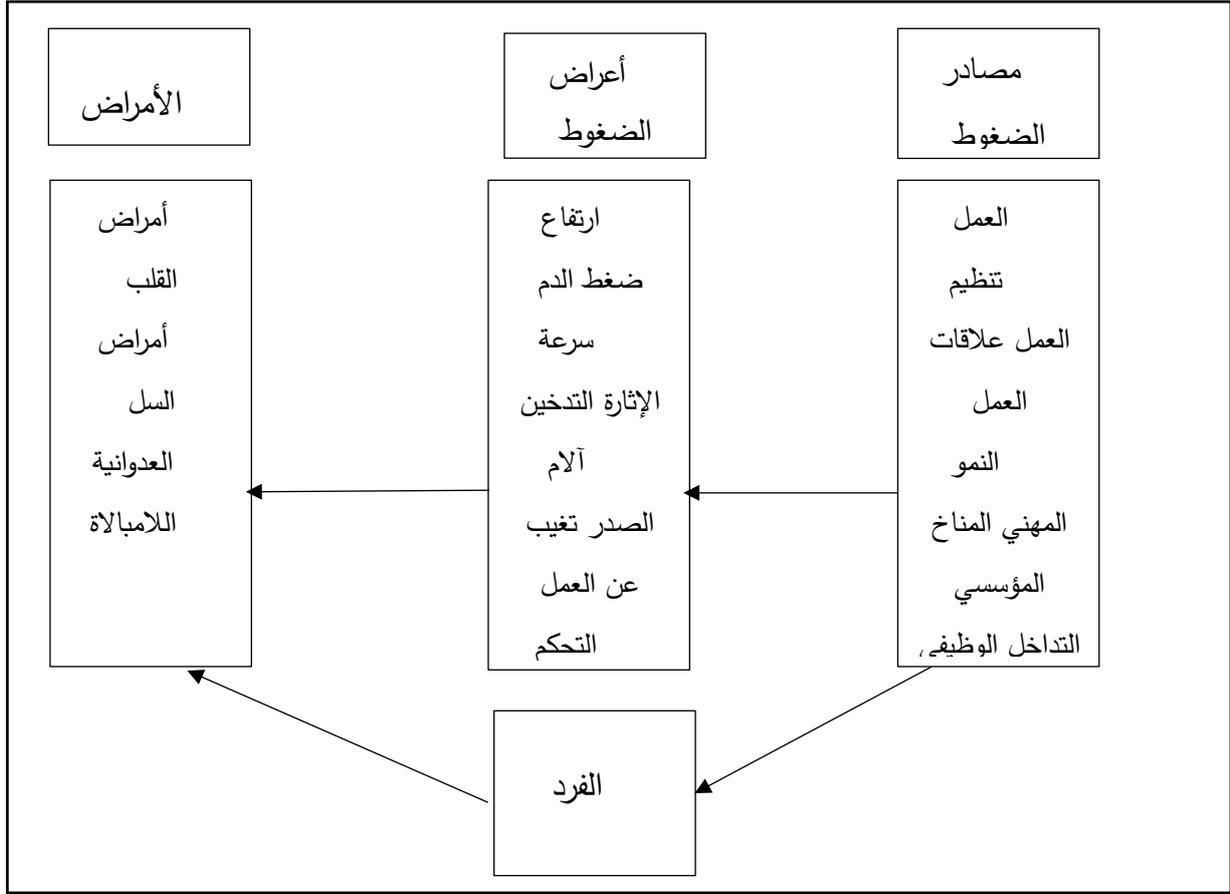
1 - ابن خيرو خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضاء الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، علم اجتماع التربية، بلدية العوينات لولاية تبسة، 2010-2011، ص، ص 40 41.

ستؤدي إلى توليد بعض الأمراض (قلبية وعلوية). كما ستؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب، وانخفاض تقدير الذات.

4) نظرية مارشال: وفي هذه النظرية يحدد مارشال العوامل المسببة للضغوط في العمل، والأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لضغوط العمل، وهي أعراض خاصة بالفرد تؤدي به في النهاية إلى أمراض القلب، وأعراض خاصة بالمؤسسة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث ويمكن رصد (نموذج) نظرية مارشال في الشكل التالي:<sup>1</sup>

---

1 - نفس المرجع السابق، ص، ص 41 42.



الشكل (3): نظرية مارشال

ابن خيرو خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، علم اجتماع التربية، بلدية العوينات لولاية تبسة، 2010-2011، ص، 40.

**خلاصة:**

من خلال هذا الفصل نجد أن ضغط العمل والتوتر هما من الأمور السلبية التي قد تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، واتجاهاتهم وأداءهم في العمل، إلا أن الأبحاث دعت مؤخرًا إلى أن إدارة هذه المخاطر والتحكم بها بشكل صحيح ممكن أن يكون له في الواقع آثار إيجابية على الإنتاجية والأداء في العمل. ولمعالجة ضغوط العمل ومواجهتها بذكاء وجب دراسة التوقعات قبل حدوث ضغط العمل وتحليل مبادئ المنظمة وفلسفتها الإدارية التي تؤمن بها في العمل، ومعرفة أسبابها والتعامل معها بالشكل الذي يجعل الأفراد داخل المنظمة أقل عرضة لتأثير تلك الضغوط وتحقيق أكبر قدر من اشباع دوافع العاملين.



# الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

. الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

تمهيد

- 1- عناصر الأداء الوظيفي.
- 2- محددات الأداء الوظيفي.
- 3- أنواع الأداء الوظيفي.
- 4- المداخل النظرية الحديثة لدراسة الأداء الوظيفي.
- 5- تقييم الأداء الوظيفي.
- 6- طرق تقييم الأداء

خلاصة

## تمهيد:

يتصف الأداء الوظيفي بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً من قبل الباحثين إذ يعتبر أحد الأعمال الرئيسية التي يتم من خلاله تقييم أداء الموظف ومراقبة الخطوات الانتاجية التي يقوم بها، ومدى إتقانه وقيامه بالمهام الموكلة إليه، لذلك يعبر تقييم الأداء للموظفين جزءاً لا ينفصل عن مسألة التطوير الوظيفي، وبشكل عام يمكن اعتبار الأداء الوظيفي، أحد المؤشرات الدالة على كفاءة وبلوغ مستوى الإنجاز المطلوب بالنسبة للفرد، والعمل على تحقيق الأهداف المرجوة.

## 1- عناصر الأداء الوظيفي:

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الانتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة. وبالتالي على الانتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذلك الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة:<sup>1</sup>

## أولاً: المقدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري، تمكن من الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

أ- حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذلك فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

ب- التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال إنه لن يكون التدريب مجدياً إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة، وتعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الانتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العامل وتحسين قراتهم على أداء الأعمال.

يرى keep أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، كما أن هذه الاستراتيجيات تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية ونفيعال القدرة التنافسية للمؤسسة.

## ثانياً: الرغبة في العمل:

ان العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع.

اذ تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي:

1 - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعترف، عمان، 2015م، ص257، 258

- أ- بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كتلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الانتاجية ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال.
- ب- حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الانتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.
- ج- التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف الى تحريك الفرد العامل وتدفعه الى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات... أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز أثرا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها<sup>1</sup>.

## 2- محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوك، فإن هذا السلوك عرضة للتأثير سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها الى قسمين، القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

### أ- المحددات الداخلية:

- 1/ الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم الى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب ان هذا الجهد ينعكس على الأداء فهو - أي جهد - سيكون من محدداته الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي

1 - نفس المرجع السابق، ص 259.

2 - ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار جرير، عمان، 2013، ص 113.

- 2/ القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل والسرعة البديهية التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.
  - 3/ إدراك الدور: ويشير الى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.
- ب-المحددات الخارجية:
- يشير الواقع الى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل ف ما يلي:
- 1/ متطلبات العمل:
- وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، اضافة الى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- 2/ البيئة التنظيمية:
- وتشير الى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقوبات، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.
- 3/ البيئة الخارجية:
- تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمتعاقدين عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المقيم وهذا قد يؤثر إيجابيا في التحفيز للوصول الى مستوى أدائه، كما تلعب التحديات الاقتصادية الى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة الى أخرى يؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حالة ارتفاعها<sup>1</sup>.

## 3- أنواع الأداء الوظيفي:

ان تصنيف الأداء الوظيفي كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعمل في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء الى:<sup>1</sup>

أ- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية، الأرباح، النمو.....

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج وأداء وظيفة التسويق. وتشير الى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

اما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف الى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء الى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني.... الخ، وفي إشارة الى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل ان الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج.

إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنيات مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة

1 - عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة،

تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة الى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها.

وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية مشروطا بالاقتصاد، وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول الى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا<sup>1</sup>.

#### 4- المداخل النظرية الحديثة لدراسة الأداء الوظيفي:

ان إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الموظف (القائد أو التابع) في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه انتباه الدارسين والباحثين الى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي نستعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي:<sup>2</sup>

#### 4-1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (F. Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون انتاجا يقل عن طاقتهم الانتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الانتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل الانتاج للعامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختبار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيطها وجدولة الانتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله أي موارد متاحة في المنظمة من الآلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الانتاجية.

#### 4-2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز روادها هنري فيول (H. Fayol)، و تركزت هذه النظرية على ابراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم الى إدارات و أقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية و خفض التكاليف و تبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى الى أسفل، و لقد وجد فيول أن النشاط في ادارة الأعمال يمكن أن ينقسم الى ست مجموعات رئيسية و هي : نشاطات فنية، نشاطات محاسبية،

1 - نفس المرجع السابق، ص 90

2 - نسرين توانيت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، الحاج لخضر، 2013-2014 ص 138.

نشاطات إدارية، و قد ركز فيول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة، و قسمها الى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضح أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره و إذا ما التزم بها و سار عليها و هذه المبادئ هي:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.

#### 4-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية الى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك المنظمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تتناسب إليهم في شكل أوامر مشددة والتي تتلخص وفق مفهوم "اصدع بما تؤمر".

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة و الموصفات التي يمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه الى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، و اهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تتناسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين عن طواعية و اختيار على تنفيذها، و أوضح كذلك أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات و قسمها الى ثلاثة أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة.<sup>1</sup>

هذا وان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الانتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع اهمال الجانب الانساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الانتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.

#### 4-5- نظرية العلاقات الانسانية:

يعتبر ألتون مايو من أبرز رواد مدرسة العلاقات الانسانية حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوتون بشركة "وستيرن إلكتروك" الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الاضاءة وفعالية الأداء فلاحظ أن الابقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء، و بالتالي الانتاجية، الأمر الذي جعل ألتون

1 - نفس المرجع السابق ص، ص139,138.

مايو يتقطن الى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال فاستخلص أن انتاجية العمال و مردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال و من جهة، و بين العمال من جهة أخرى و مدى قدرة المدير على التحفيز .

و بالتالي وجود تنظيم غير رسمي يدين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الانتاج و التحكم في وتيرته، و قد لاحظ ألتون مايو زيادة الدافعية في الأداء و بالتالي زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل، إضافة الى زيادة الجو الديمقراطي و القيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الانسانية بالدرجة الأولى، و الإدارية و الفنية هي الأسلوب المتكامل و المفضل، هذه الأخرى التي يرى فيها ألتون مايو أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاج و ارتفاع رضا العاملين، هذا إضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات و إشباع الحاجات المعنوية، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء و تحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان شائعاً في مرحلة الإدارة العلمية.

ويشير "نواف كنعان" الى أن دراسة كيرت ليفين كشفت أهمية المشاركة في الدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء .

#### 4-6- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي أسسها فيكتور فروم (Victor Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحققه المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة x احتمال تحقق العوائد.

وتعتبر مساهمة فروم بنظرية في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع و ذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف الى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف و المشاركة في اتخاذ<sup>1</sup> القرارات، فيما يخص العمل و هو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافأة التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل

## 4-7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليد أوشي (W.ouchi) بإجراء عدة دراسات و أبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل الى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر الى ما أسماه بنظرية (Z) و التي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمارية هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وان العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

وتقوم نظرية Z على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

1 \* الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة

2 \* الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

3 \* الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل، فإن ذلك يؤدي الى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي الى رفع مستوى أداء الفرد والانتاجية في المنظمة.<sup>1</sup>

## 5- تقييم الأداء الوظيفي:

## 1- مفهوم تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على امكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>

وعرفه الدكتور عبد السلام أبو قحف على أنه:

دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها.<sup>3</sup>

1 - نفس المرجع السابق ص، ص142,141.

2 - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 ص 257.

3 - أبو بكر بوسالم، دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال و المحاسبة المالية و الإدارية، جامعة بشار، العدد الثامن ديسمبر 2017، ص 06.

## 2- أهداف تقييم الأداء:

- ويمكن تلخيص أهداف التقييم بشكل عام على النحو التالي:<sup>1</sup>
- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو انقسامها
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير معينة.
- تحسين عملية اختيار العاملين
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتعرف على آثار التدريب على الأداء
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانات ترقية وتولي مناصب قيادية أعلى.

## 6- طرق تقييم الأداء : performance assessment methods.

لغرض إعطاء هذا البحث الأهمية اللازمة، لما له من علاقة مباشرة بالجانب التطبيقي لموضوع بحثنا فقد ارتأينا توزيع هذه الطرق الى ثلاثة مجاميع رئيسية يمكن الفرز بينهما بسهولة وبعد الخلط فيما تريد الإدارة وبالالاتجاه الصحيح تحقيقها لهدف عملية التقييم وهذه الطرق هي:<sup>2</sup>

1 طرق تقييم الوظائف

2 طرق تقييم العاملين

3 طرق تقييم الأداء العام.

ويكون تفصيلها كما يلي:

## 1- طرق تقييم الوظائف:

ترتبط هذه العملية التقييمية بمرحلة سابقة لها، وهي عملية تحليل وتوصيف الوظائف باعتبار أن من أهدافها تحديد الوظائف وتصنيفها والبحث عن الترتيب النوعي لها حسب طبيعتها، حيث أن هذا يساعد على تقييم العاملين وتقدير ملاءمة الموظف لوظيفته.

ولطرق هذا التقييم عدة أنماط، ولكل نمط مزاياه وعيوبه بما ينعكس على تحقيق أهداف التقييم ومنها:

أولاً: طريقة الترتيب البسيط والمزدوج:

1 - العمرابي نادية، تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمركز تعبئة قارورات الغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ص 59.

2 - فارس رشيد البياني، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، ط1، دار أيلة، عمان، 2008، ص، ص 30 31.

وتتم عن طريق عرض بطاقات التوصيف الكاملة والخاصة بالوظائف المطلوب تقديمها واطلاع المقيم عليها بشكل العام، ويفضل حذف اسم الوظيفة لكي لا يتأثر المقيم بالفكرة المسبقة المكتوبة لديه، ثم يترك تقدير أهمية كل وظيفة من حيث صعوبة الأداء والمؤهلات المطلوبة و ظروف العمل بشكل عام. وعلى هذا الأسلوب يكون الترتيب التالي حسب الأهمية محاسب، مدير إدارة فني، حارس، وتستخدم هذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة وتتميز هذه الطريقة بقلّة التكاليف لكن هذه الطريقة تستغرق وقتاً طويلاً نظراً إلى الصعوبة في إجراء هذا التقييم، على الرغم أنها توفر الصدق والتجانس بين الوظائف.

ثانياً: طريقة الدرجات:

وهذه الطريقة أدق من طريقة الترتيب البسيط والمزدوج، ويعاب عليها بعدم وجود معايير محددة وتعتمد على الأوصاف العامة للدرجات ولها أسلوبان:

• أسلوب النقط: وخطواتها الرئيسية هي:

أعداد وظائف قياسية ونموذجية ويتم توصيفها وتحليلها إلى عوامل، وتحديد مجموعة النقط المحددة لكل العامل، فإذا كانت مجموعة النقط المستخدمة 100 نقطة فتوزع على العوامل، ويشترط لهذه الوظائف أن تكون ممثلة لكل المستويات ويختلف تقدير النقط من صنف لآخر.

ان الوظائف الحرفية تركز على الجهد وظروف العمل والوظائف الإدارية تركز على المهارات والمسؤولية والوظائف الفنية على المهارة والجهد والمسؤولية.

• أسلوب مقارنة العوامل وخطوطها الرئيسية كما يلي:

- تحديد عوامل المقارنة المشتركة بين كل الوظائف وأن تمثل مستوى الأهمية فيها وتقوم هذه الطريقة على مقارنة كل عامل مشابه في وظيفتين أحدهما قياسية والأخرى نقيمتها في ضوءها وكلما قلت العوامل المشتركة حصلنا على نتائج أفضل.

- تحديد الوظيفة القياسية التي تمثل المستويات التنظيمية المتعددة وتتميز بالاستقرار النسبي وقابلة للتوصيف التحليلي.

- توصف بقية الوظائف التي يراد تقييمها وصفا تحليليا بشكل مختصر.

- تجري عملية ترتيب بسيط لأهمية العوامل وحسب تسلسل أهميتها.

2- طرق تقييم أداء العاملين:

وهناك أسلوبين لهذا النوع:

أولاً: أساليب القياس الموضوعية:

وبموجبها تقاس إنجازات الأفراد عن طريق:

- كمية نتائج الأداء حيث بموجبه يتم تحديد الناتج وتحديد وحدة قياس له.
  - جودة ناتج الأداء استنباط مقياس لقياس جودة ناتج الأداء في الحالات التي يهتم فيها معرفة جودة الناتج بغض النظر عن سرعة الأداء.
  - الكمية والجودة معا ففي حالة وجود قياس لقياس الكمية والجودة فيعد ذلك أفضل من السابقين.<sup>1</sup>
- ثانيا: أساليب القياس التقديرية:
- ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما يكون لدينا قياس لإسهام الفرد مباشرة قياس موضوعيا، ويتم ذلك من خلال تقديرات وأحكام الآخرين.
- أ- أسلوب المقاييس التقليدية:
- وأبرز تطبيقاته:
- المقاييس التدريجية: وتستند الى تقدير الرئيس المباشر لمدى احتواءه أداء الفرد
  - المقاييس الترتيبية: وهي قياس مجمل أداء الفرد بأقرانه في العمل.
  - المقاييس العامة: وهي من الطرق الشائعة وتتلخص فيما يلي:
- أولا: المقابلة، وتتم بمقابلة الفرد من قبل المقيم
- ثانيا: التقارير الدورية، بطلب من الرؤساء كتابة تقارير دورية عن مدى كفاءة الفرد
- ب- أسلوب المقاييس الحديثة:
- ومن تطبيقاتها ما يأتي:
- طريقة قوائم المراجعة: وهي من الطرق الحديثة وبموجبها يتم اعداد قائمة يوصف بها مختلف أنواع السلوك والخصائص.
  - طريقة الاختبار الإجباري: نظرا لوجود سلبيات في الطريقة الأولى وفي عدم دقة الإجابة التي يقدمها المقيم وفي هذه الطريقة يطلب من المقيم أن ينتخب أكثر الأوصاف انطباقا على الفرد، وتقرن تلك النتائج بثغر سرية ويحدد التقييم باحتساب العبارات المختارة.
- ج- أسلوب المقاييس السلوكية:
- برزت هذه الطريقة كرد فعل للطرق السابقة بوصفها طرق تسلطية لا تأخذ الاعتبارات النفسية والاتجاهات السلوكية وما يفرضه المجتمع والبيت، وهذا الاتجاه الحديث في تقييم أداء العاملين بطريقة

(الإدارة بالأهداف)، وهي طريقة تلزم الأفراد بأهداف تحددها الإدارة سلفاً، تمتاز بمعاملتها للسلوك، وفتحها المجال الواسع لممارسة العاملين أمر تقدير أحوال العمل وبرمجته والالتزام المعنوي في التنفيذ.

### 3- طرق تقييم الأداء العام:

يعد هذا التقييم من أهم وأوسع الطرق اتباعاً بوصفه أحد الأساليب الرقابية لأنشطة الإنتاج والخدمات ولما يوفره هذا التقييم من نتائج العامة نتيجة المقارنات الفعلية لمختلف أوجه أنشطة الإدارات الخاضعة للتقييم.

وتتم عملية التقييم وفق المعايير والمؤشرات المقترحة بموجب التعميم الذي تضمن أيضاً توجيهات أسلوب

العمل وأدناه بعض المعايير والمؤشرات للأداء وحسب الأنشطة.<sup>1</sup>

\*مؤشرات ومعايير الأداء للأنشطة الخدمية:

يعد هذا النشاط من الأنشطة الصعبة في تحديد مؤشرات الأداء لها ومعاييرها والذي هو موضوع بحثنا، ويلاحظ أن ما تم انجازه في تقييم الأداء هذا القطاع مازال ضعيفاً ولم يرتق إلى المستوى العام لظروف عمل هذا القطاع وطبيعته، وإلا أن التطبيقات الموجودة لدى الدول المتقدمة في مجال أنظمة تقييم أداء المنظمات والأفراد في القطاع الخدمي يمكن أن يكون اللبنة الأساسية في هذا الموضوع. ويمكن اعتماد المؤشرات والمعايير الخدمية والعمل بها في فروع قطاع الإدارة الحكومية وخدمات التنمية الاجتماعية وأنشطة التعليم والصحة والعدل وخدمات البلدية..... الخ

ولتقييم أداء هذه الأنشطة يتطلب الأمر اعداد دراسات منها فرق عمل يمثل فيها دور الخبرة والاختصاص

من العاملين في نفس النشاط.

ومن أبرز المؤشرات نجد:

- حجم المهمات المنجزة قياساً ببرامج التخطيط.
- التكاليف المالية لإنتاج الخدمات.
- درجة رضا المستفيدين من الخدم.
- الوقت المستغرق لأداء الخدمة أو انجاز المهمة مقارنة بالوقت.
- نوعية الخدمة ومدى كفايتها وقدمها في الزمان والمكان المناسب.

## 1- مدخل مقترح لتحسين الأداء :

يمكنك أن تجد مدخلاً متكاملاً بوضع خطط التحسين وذلك باستخدام مفاهيم ماذا يمكنك أن تغير من أجل تحسين الأداء وباستخدام الأفكار المتعلقة بديناميات القوة. يبني هذا المدخل على الثقة والاحترام بين المشرف والموظف مما يستخدم كاستراتيجية أساسية للتعاون وحل المشكلات. لكن عليك أن تتذكر أنه عند التعامل مع الناس ليس هناك ضمانات بل هناك فقط احتمالات أفضل.

تبني علاقات العمل على أساس التقاعد اليومي مع مرؤوسيك، تنعكس هذه العلاقات على الطريقة التي تتوصل بها للأهداف والتوقعات والطريقة التي تنقلها بها للغير، يمكنك أن تتطلب الخضوع لأهداف وإجراءات عمل محددة لكن عادة ما يؤدي هذا المدخل إلى حد أدنى من الأداء. عادة بالقدر الذي يكاد أن يكون كافياً لمنع فقدان الوظيفة. المدخل البديل هو أن تقنع موظفيك مزايأ أهداف وإجراءات العمل التي وضعتها أنت. يحقق هذا الأسلوب قدراً أكبر من الالتزام لأنه يتيح للموظفين الفرصة لفهم أفكارك. برغم أنهم قد لا يتفقون معك إلا أنهم يرون على الأقل أن هناك أسباباً لتوجيهاتك يمكن الدفاع عنها. وهناك مدخل آخر وهو أن تتيح لموظفيك فرصة المشاركة معك في وجع الأهداف والإجراءات يؤدي هذا المدخل إلى التزام كبير بتحقيق الأهداف نتيجة مشاركة الموظفين والتزامهم بالقرار، وتك في النهاية تفويض بعض نواحي المسؤولية إلى الموظفين الأكفاء، تمكنك هذا المدخل من الحصول على مزايا العمل والجهد الخلاق والالتزام لأفراد دوى واقعية ذاتية عالية. تم شرح هذه الأساليب في الفصل الأول مع إيضاح أن كلا منها له مزايا عندما يتناسب مع مستوى نمو الموظف لازال هذا الاعتقاد قائماً، لكن يشب معظم الموظفين عن مستويات النمو التي تتطلب أساليب الإدارة التوجيهية بسرعة عندما يعملون في ظروف تساعد على هذا النمو، لا تغال في توجيه الموظفين ممن لديهم القدرة والرغبة على العمل باستقلال كبير، امنحهم الفرصة الاشتراك معك.

تظهر وانت تبحث في هذه البدائل بعض القضايا الهامة على السطح، ومنها: ان المشرف الذي يتبع الأساليب المغالية في التوجيه يفترض ان الموظف تنقصه المقدرة وانه لا يمكن الثقة فيه وغير مهتم وهو لا يزيد في الواقع عن أداء السيد الأفكار التي تأتي بها المشرف. وعلى النقيض من هذا تجد أن المشرف الذي يتبع أسلوباً غير مسرف في التوجيه يتيح الفرصة لإنكار ومقترحات مرؤوسيه الماشية في تحقيق أهداف الوحدة . يجعل هذا الأسلوب، الموظفين أكثر انتماء للمشرف وجماعة العمل. إن أقوى وأهم علاقة ممكنة كمشرف أن توطدها هي الانتماء الإيجابي مع جماعة العمل ومعك بصفتك قائد الوحدة يحتاج الناس ويسعون بصفة دائمة<sup>1</sup>

1 - ماريون أي هانز، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، دار البحوث، ط1، 1988، ص 286.

إلى الانتماء إلى الجماعات التي تزيد من تقديرهم الذاتي. فهم يفضلون العضوية في الفرق الرابحة طالما أنهم مقبولون ومدعمون كأعضاء ذوي قيمة في الفريق.

يمكنك تحقيق هذا الانتماء الإيجابي عن طريق الاهتمام بمرؤوسيك واحترامهم وابداء مشاعرك نحوهم وبالوصول على احترامهم. وتكسب أنت مقابل ذلك الاحترام من استحقاق. ليس هنالك بديل هذا الأسلوب لتوفير الجو الإيجابي الملائم أو نظام القيم العادلة والمناسبة والمرنة في ذات الوقت، تساعدك الاستراتيجية التالية في تحقيق مقادير الأصالة هذه وفي تقرير العناصر الإيجابية في علاقتك مع مرؤوسيك.

#### • استراتيجية التعاون في حل المشكلات:

تواجهك مشكلة عندما تقابل حالة أداء متدن. والموظف صاحب هذا الأداء تواجهه أيضا مشكلة الطريقة المثلى للتغلب على هذا هي أن تعمل معا. هذه هي الخطوات الرئيسية في عملية حل المشكلات هذه:<sup>1</sup>

#### أ - حل المشكلة

ابدأ مناقشة المشكلة بهدف تحليلها وتحديد أسبابها. يجب أن يكون هذا التحليل واسعا في منظوره. لا تقترض أن الموظف هو المخطئ. استعرض جميع العوامل في معادلة الأداء (الموظف والوظيفة، والموقف) كأسباب محتملة لقصور نتائج الأداء.

يزيد مناخ المناقشة أو ينقص من احتمالات نجاحها. اشترك في المناقشة بعقل منفتح لتساهم في نجاحها، في حين أنه من المفيد التفكير في الأسباب المحتملة للمشكلة يجب أن تتجنب المدخل الذي قد يوحي بأن رأيك قد استقر فعلا بخصوص هذه المشكلة وأسبابها. إذا لم تفعل فسوف تقلل من القرية المتاحة لمرؤوسك لكي يساهم في المناقشة.

#### ب - حدد الهدف

أثناء التحليل على تجنب النقد والتهديد وغير ذلك من التصرفات التي قد تؤدي إلى إظهار الموظف بصورة تتصف بالحماسة أو الضعف أو عدم الكفاءة وإن لم تفعل فإنك سوف تثير العديد من السلوكيات الدفاعية التي تفوق الأداء في المستقبل.

#### ج - نفذ الخطة:

حان الآن وقت تنفيذ الخطة التي تم إعدادها. يدخل هذا في نطاق مسؤولية الموظف عندما تتعلق الخطة بتحسين الأداء، لكن قد تتضمن خطة ما بعض الخطوات التي توافق انت كمشرف على القيام بها. إذا حدث هذا فلا تتوان في القيام بهذا العمل فإن سلوكك يؤكد في هذه الحالة مستوى ما توليه من اهتمام، لأنك إذا

توانيت فإن هذا السلوك يدل على قلة اهتمامك والتزامك بمعونة فرع اوسيك في التغلب على ما يواجههم من مشكلات الأداء.

#### د- تابع التنفيذ:

من أكثر الطرق فعالية في حمل المرؤوس على تنفيذ خطة تحسين الأداء في تحديد تاريخ لمتابعة التنفيذ يقوم فيه الموظف بتقديم تقرير عن انجازاته. لا يجب على معظم الناس أن يقولوا لرؤسائهم انهم لم يبدؤوا بعد في تنفيذ ما اتفق عليه من خطط لتقادي هذا الموقف المحرج يقوم الموظف عادة بالبده في تنفيذ الخطة لكي يستطيع أن يقدم تقريراً إيجابياً.

هناك عدد من العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها خطط تحسين الأداء للتأكد من نجاحها:

- وسع نطاق التحليل لكي يشمل كل العناصر في معادلة الأداء
- تقاسم سلطة القرار بالتساوي عند إعداد خطط التحسين.
- تقادي العبارات التي تؤدي إلى سلوكيات المحافظة على ماء الوجه أو رد الاعتبار.
- تقادي النقد عن طريق التركيز على المشكلة وتقديم العون.
- اتباع اسلوباً لتحديد الأهداف يضمن التعرف على ردود فعل محددة لمشكلات الأداء.
- تابع خطط التحسين.

غالباً ما تتعرض ديناميكية العلاقات الشخصية في مجال تحسين الأداء للإهمال، ومع ذلك فإنه غالباً ما يعتمد اختيار الموظف للتغيير من عدمه على هذه الأمور. تتضح استراتيجية محددة لمعالجة تحسين الأداء عندما يؤخذ في الاعتبار نواحي القوة والتهديد وحفظ ماء الوجه والنقد في ضوء ما نوقش في الفصل السابع في نطاق التغذية المرتدة الجوهرية وغير الجوهرية.<sup>1</sup>

لا تهدد ولا تنتقد ولا تجعل أي فرد يبدو ضعيفاً أو غيبياً أو غير كفء أمام الغير وقلل من المسافة أو الفوارق التي تصنعها القوى الاجتماعية وتقاسم سلطة اتخاذ القرار مع مرؤوسيك. الدور الملائم لك في مجال تحسين الأداء هو دور المدرب أو المساعد. ركز جهودك على المشكلة. ساعد مرؤوسك على دراسة موقفه. استخدم معلومات محددة خاصة بالعمل للتعرف على مواقع المشكلات. ثم قدم المساعدة لوضع حلول لهذه المشكلات.

- أشرك مرؤوسك في مناقشة حل المشكلة.
- ضع أهدافاً محددة للتغلب على معوقات الأداء التي تم التعرف عليها في تحليلك.

- ضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- حدد مواعيد المراجعة لتشجع مرؤوسك على احراز تقدم نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.<sup>1</sup>

---

1 - نفس المرجع السابق، ص 302.

## خلاصة:

من هنا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين يعتبر مقياس لنجاح المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والإمكانيات المتاحة ووضع المعايير وقواعد التسيير الإداري الفعال وإيجاد الحلول الناجعة، مع ضرورة مراجعة نموذج التقييم والتطوير حسب طبيعة العمل.

# الفصل الرابع

الإطار المنهجي

لدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- المنهج

3- الأدوات المستخدمة

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة

5- العينة

6- خصائص العينة

خلاصة

## تمهيد:

بعد الانتهاء من الفصول السابقة يأتي الفصل الميداني لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى التنظيمات الخدمائية، وهي -مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية- -تبسة- والذي من خلاله يتم التأكد من صدق أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وسيتم التطرق في هذا الفصل الى التقديم بالمؤسسة محل الدراسة من حيث التعريف بها وتاريخ نشأتها، ومكانها الجغرافي، وشرح الخدمات مع التعرف على مهامها، وأهم الوظائف لموظفي المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والسجلات والوثائق مع انتهاج الاستبيان ومن ثم انتهاج أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات ومن ثم تفريغها باستخدام برنامج SPSS ومن بعد ذلك قمنا بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الأربعة لأداة الدراسة الاستبيان وأخيرا الوصول إلى نتائج حول الدراسة.

## 1- مجالات الدراسة:

### 1-1- المجال المكاني:

#### أ/الموقع

تتواجد مؤسسة الولاية بوسط مدينة ولاية تبسة

ب/ تقديم عام لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية:

التعريف بمديرية البرمجة ونشأتها:

هي إحدى المديريات التنفيذية للولاية، أنشأت بموجب المرسوم 11-75 المؤرخ في 16 فيفري 2011 والمتضمن صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وتسييرها لتخلف مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية.

وتحتوي مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية المصالح التالية:

مصلحة التنمية البشرية، والنشاط الاجتماعي والاقتصادي

مصلحة تنمية البرامج المحلية

مصلحة تنمية المنشأة والضبط

مصلحة تلخيص الميزانية

#### ج/ مهام مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

قسمت مهام المديرية إلى مجالين وذلك حسب المادة السادسة من المرسوم التنفيذي 11-75 المؤرخ في 16 فيفري 2011 يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وتسييرها. نص المادة 06: "تكلف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية على مستوى الولاية تحت وصاية المدير الجهوي للميزانية".

#### - مجال الميزانية:

اقترح تسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من طرف ميزانية الدولة على الإدارة المركزية طبقا لما تنص عليه أحكام المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1419 الموافق 13 يوليو 1998 والمذكورة أعلاه، والمشاركة في الأشغال التحضيرية لهذه البرامج في حدود ما تسمح به. حوصلة تقارير الميزانية الضرورية لإنجاز البرامج المحلية الممولة في ميزانية الدولة وتبليغها للإدارة المركزية للميزانية.

متابعة إنجاز المشاريع غير الممركزة بالاتصال مع الأمرين بالصرف المعنيين طبقا لمواعيد الإنجاز الاستلام لهذه المشاريع مع تقدم اللازمة كل ثلاثة أشهر وكلما استوجبت الضرورة لذلك وتحليل أثارها على الميزانية.

## - مجال التسيير

تحضير وتنفيذ ميزانية المديرية وضمان متابعتها وتقسيمها إضافة إلى تسيير المستخدمين والوسائل الموضوعة تحت تصرفها وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما. دعم كل مهمة تفتيش وتقسيم المصالح الخارجية للميزانية في إطار البرنامج الذي تحدده المديرية العامة للميزانية.

ضمان حفظ أرشيف المديرية والسهر على مسك جرد الممتلكات المنقولة والعقارية وكذا صيانتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بها في هذا المجال.

## د/ العلاقات المهنية لمديرية البرمجة:

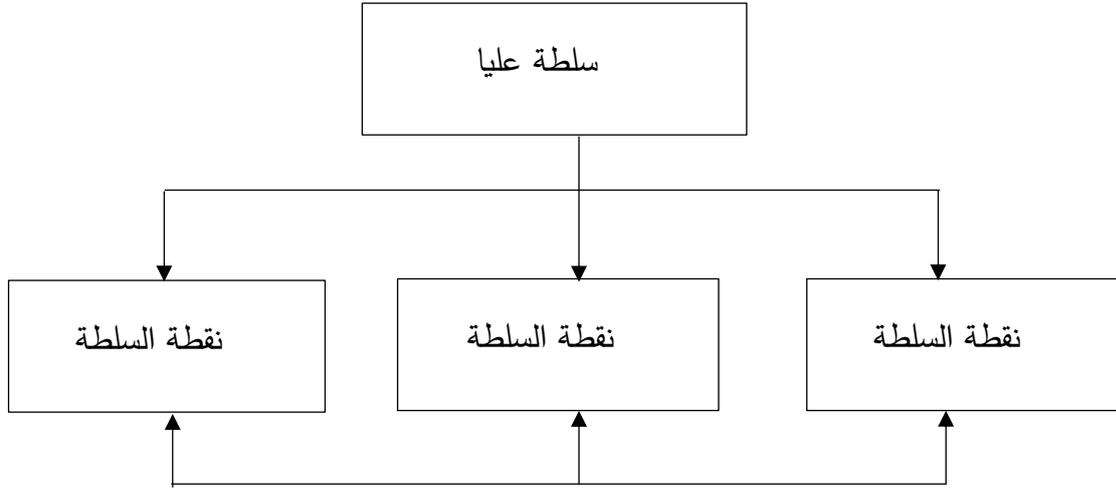
نظرا للطابع التقني الذي تلعبه مديرية البرمجة لولاية تبسة، فعلاقة هذه الأخيرة تمتد إلى المصالح والمديريات التقنية للولاية، كونها المحور الأساسي في عملية تسجيل ومتابعة مشاريع الاستثمار المختلفة، وبرامج تنمية البلديات والبرامج القطاعية التي تمس مختلف القطاعات، برامج الإنعاش الاقتصادي، إضافة إلى أنها تشرف على توزيع الاعتمادات المالية لكل قطاع، هذا إلى جانب العلاقة التلقائية مع مصالح المراقب المالي والحزينة، وكذا مفتشية الوظيف العمومي، وتتجاوز علاقة المديرية إلى الدوائر والبلديات المختلفة للولاية.

## ه/ تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية وشرحه

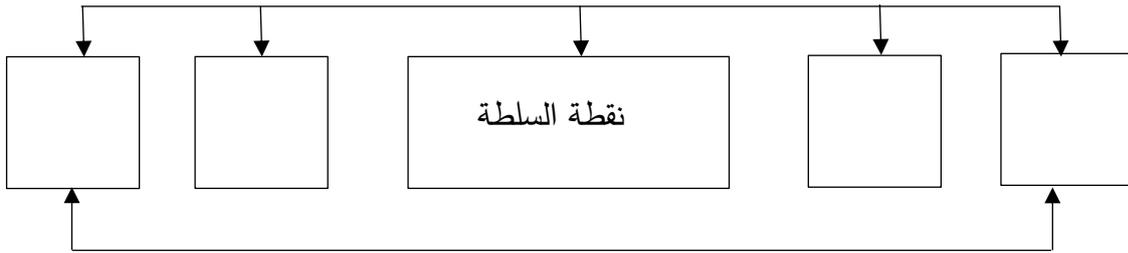
## - تعريف الهيكل التنظيمي:

"البنيان التنظيمي" : ما هو إلا إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل الهرم، يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، ومن خلاله أيضا نوضح نقاط اتخاذ القرارات، ومراكز السلطة والمسؤولية، وفيما يلي شكل توضيحي يبين ذلك:<sup>1</sup>

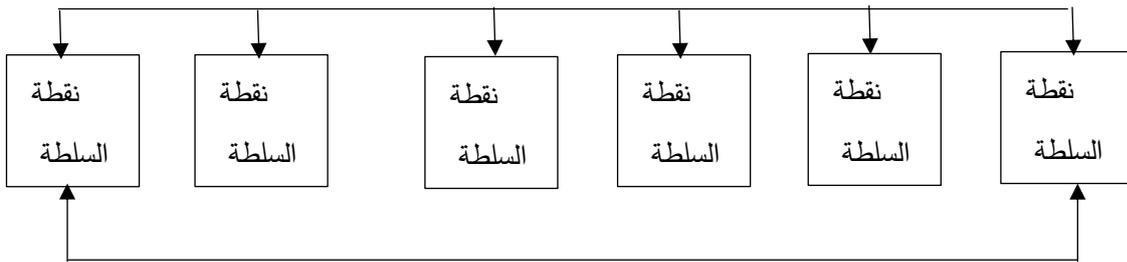
<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية



إدارة عليا - مستوى إداري أول -



إدارة وسطى - مستوى إداري ثاني -



إدارة مباشرة - مستوى إداري ثاني -

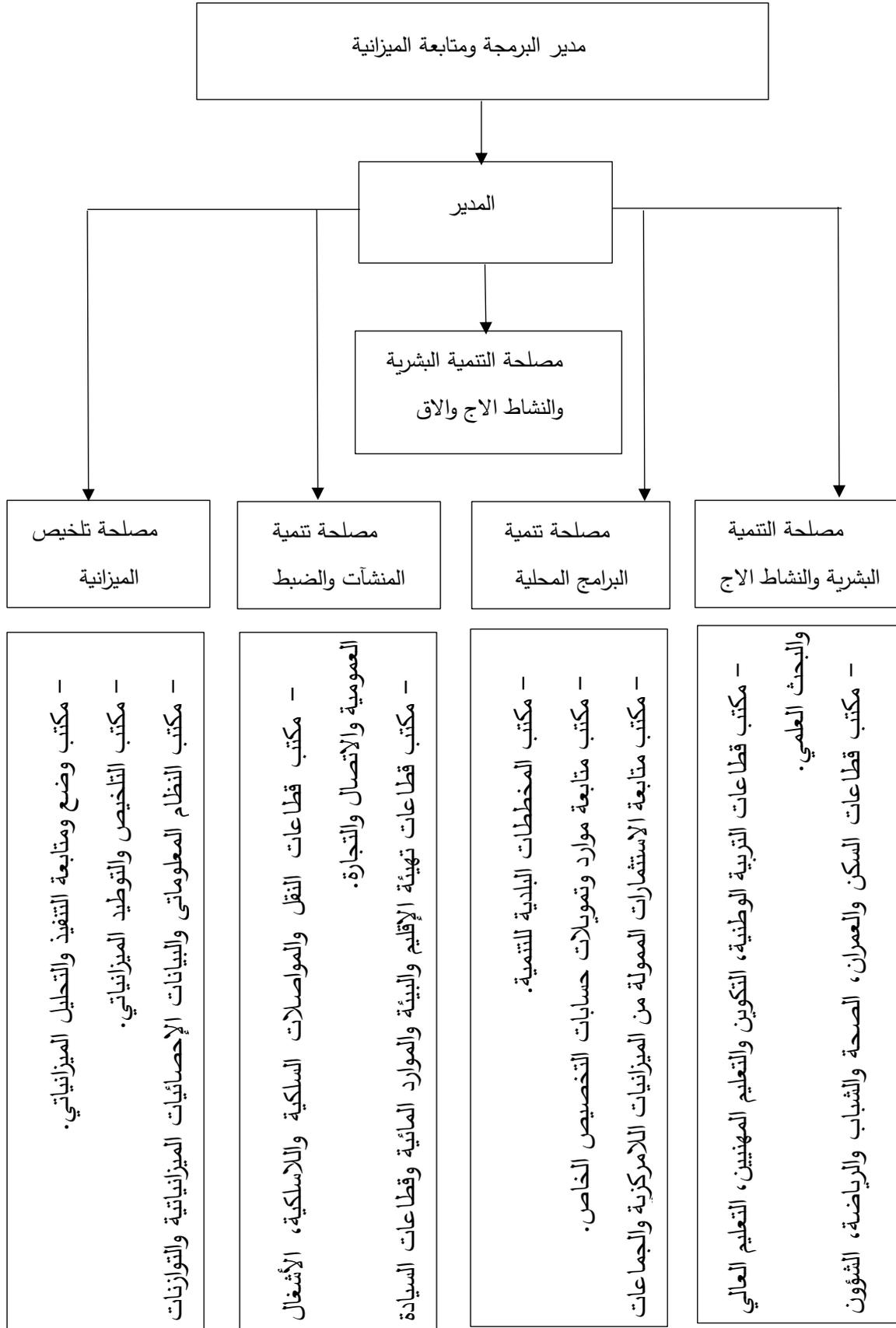
معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

إذن من خلال التعريف السابق يمكن القول، أن الهيكل ما هو في الواقع إلا عبارة عن هرم للوظائف الرئيسية وفروعها التي يتشكل منها عمل المنظمة الكلي من أجل تحقيق هدفها وعليه فهو واجبات مجمعة من بعضها في وظيفة واحدة ووظائف مجمعة مع بعضها في وحدات "إدارات" على شكل مربعات أو مستطيلات. وهذه المربعات "الوظائف الرئيسية وفروعها" كما هو واضح في الشكل السابق مرتبة أفقياً ورأسياً على شكل هرم يدعى بالهرم التنظيمي الذي إما أن يكون شديد الانحدار، أي طويل وهذا يكون سبب تعدد المستويات التنظيمية فيه، وإما أن يكون قليل الانحدار بسبب قلة هذه المستويات وفي الحالة الأولى تسمى المنظمة بالمنظمة الطويلة. Tall organisation.

أما في الحالة الثانية قسمياً منظمة منبسطة Flat organisation في ضوء ما تقدّم نجد أن خطوط السلطة الرسمية تتناسب مع المربعات أو الوظائف في المستوى التنظيمي الأعلى إلى الوظائف في. المستويات الأدنى تكون مرتبطة بوظيفة أو برئيس واحد أي أن تنتهي في قمة الهرم التنظيمي، الذي يعتبر منبع السلطة في أي منظمة وهي الجهة التنسيقية العليا فيها.

وعليه نستنتج أن خط السلطة هو الطريق الذي تسلكه الأوامر والتعليمات من قمة الهرم على قاعدته، من حيث أن المعلومات والمقترحات فيما يتعلق بالتنفيذ تصعد من القاعدة باتجاه القمة من خلال الطريق نفسه، فالإتصال الرسمي في ضوء ذلك سوى أكان هابطاً أو صاعداً، يجب أن يتقيد بوحدة الأمر أي لا يجوز تجاوز أي مستوى في عملية الإتصال، مما يسهل عملية التنسيق، ولا شك أن هذا التقيد الجيد لكنه قد يعيق العمل في حالة كون عدد المستويات كثيرة حيث تتأخر الإتصالات وتحدث ببطء في العمل في ضوء ما تقدم القول أن الهرم التنظيمي إنما يقوم على ثلاثة مبادئ تنظيمية هي:

- التسلسل الرئيسي
- وحدة الرئاسة والأمر
- تركيز السلطة في يد رئيس واحد ومن ثم تفويضها المستوى الأعلى.



معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

- **مصلحة تنظيم المنشآت والضبط:** تضم مصلحة تنمية المنشآت والضبط مكاتبين على النحو التالي:
  - مكتب قطاعات النقل والمواصلات السلكية واللاسلكية والأشغال والاتصال والتجارة
  - مكتب قطاعات التهيئة الإقليمية والبيئة والموارد وقطاعات السيادة والمالية
  - ويمكن أن نلخص مهام هذه المصلحة ضمن النقاط التالية:
  - متابعة إنجاز مشاريع البرامج القطاعية غير المركز وفقا لجدولها الزمني للإنجاز والإفقال.
  - متابعة تنفيذ الميزانيات وعمليات القطاع المكلفة بها وإجراء تقييم مادي وإعلام سلطتها السلمية.
  - وضع ومتابعة التخصيصات الميزانية بالتنسيق مع القطاعات الممنوحة بها
  - ضمان ومتابعة إجراءات تسيير الميزانية المتعلقة بالعمليات التابعة للبرامج القطاعية غير الممركزة.
  - اقتراح كل التدابير اللازمة لمتابعة وتقييم الميزانيات وتطهير العمليات المسجلة في مدونة الاستثمارات العمومية للقطاعات.
  - متابعة وتحليل مدونة الاستثمارات العمومية للقطاعات.
  - وضع كل عناصر المعلومات المطلوبة تحت تصرف مصلحة تليخيص الميزانية للمديرية.
- **مصلحة تنمية البرامج المحلية**
  - إعداد تقارير فصلية وسنوية حول وضعية تقدم الاستثمار في جانبها المادي والمالي وإبرام الصفقات وتحليل جدولها الزمني للإنجاز، على أساس المعلومات المقدمة من طرف الوزارات التقنية وأصحاب المشاريع الآخرين.
  - تحليل أسباب التأخيرات وكل الابتعادات المحتملة المقدمة من طرف الوزارات التقنية وأصحاب المشاريع الآخرين.
  - تحليل أسباب التأخيرات وكل الابتعادات المحتملة المؤثرة في المحتوى المادي الأولى أو تكاليف مشاريع أو برامج التجهيز العمومي.
  - تحضير تقارير حول إنهاء المشاريع بالتنسيق مع أصحاب المشاريع.
  - توصية أصحاب المشاريع بالقيام بالمراجعة التقنية للمشاريع.
  - ضمان متابعة إجراءات التسيير الميزانياتي المتعلقة بعمليات المخططات البلدية للتنمية والعمليات الممولة غير حسابات التخصص الخاص.
  - جمع المعطيات اللازمة لتقييم المشاريع والبرامج المحلية التابعة لمخططات البلدية للتنمية والعمليات الممولة عبر حسابات التخصص الخاص.

- المساهمة في تقييم المشاريع المؤهلة للتمويل عبر حسابات التخصص الخاص بالتنسيق مع بالصرف المعنيين.
- متابعة موارد وتمويلات حسابات التخصص الخاص التي تساهم لاسيما في التنمية المحلية.
- إعداد تقارير فصلية حول متابعة البرامج المحلية حسب مصدر تمويلها قصد تبليغها للسلطة السلمية.
- جمع المعطيات اللازمة لتقييم آثار تنفيذ مشاريع وبرامج التجهيز العمومي على التنمية المحلية.
- يتم اقتراح المشاريع من طرف البلديات ثم ترسم على مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية عن طريق الدائرة وبالضبط إلى مكتب التنمية المحلية.
- المساهمة في تجسيد المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية، وذلك بمشاركة مصالح المديرية، قاعدة بيانات تتعلق بمعايير تقييم الوضعية الاجتماعية والاقتصادية والمالية والبيئية للقطاعات والجماعات المحلية.
- تكوين بطاقة خرائط واحصائية حسب بلديات الولاية والمساهمة في نشر المعلومة الميزانية.
- متابعة وتحليل تطور التنمية المحلية وتوازنات الميزانية المحلية.

– مكتب الوسائل والتكوين: تتلخص مهامه في النقاط التالية:

- تحضير وتقدير مشروع ميزانية المديرية
- مسك المحاسبة المتعلقة بميزانية المديرية
- القيام بالإجراءات المتعلقة بالميزانية وتسيير مستخدمي الميزانية
- ضمان تسيير وصيانة الممتلكات المنقولة والعقارية المستخدمة من طرف المديرية ومسك جرد الأملاك المنقولة وفقا للإطار القانوني المعمول به
- السهر على حسن تسيير وحفظ أرشيف المديرية
- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي أو المتعدد السنوات التسيير الموارد البشرية
- إعداد وتنفيذ المخطط غير المركز السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين أو تحسين المستوى أو إعادة التأهيل لمستخدمي المديرية
- ضمان تسيير قضايا المنازعات والقضايا القانونية للمديرية
- السهر على وضع جهاز أمني لحماية ممتلكات المديرية
- بالإضافة إلى المهام المسندة إلى مكتب التنمية فإنه يوجد له عدة مهام أخرى نذكر من بينها إعداد جولات دورية شهرية لتنفيذ البرامج البلدية للتنمية

- يقوم بتنسيق الاعتمادات المالية للمخططة أو تمويل المشروع
- يقيم رزنامة ولأئية تضم جميع المشاريع التي تستفيد منها الولاية.

### 1-2- المجال البشري:

تحتوي مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية على 48 عامل موزعين على المصالح التالية :

- مصلحة التنمية البشرية، والنشاط الاجتماعي والاقتصادي.
  - مصلحة تنمية البرامج المحلية.
  - مصلحة المنشآت والضبط.
  - مصلحة تلخيص الميزانية.
- نظرا إلى أن حجم عينة الدراسة قليل لذلك سنجري مسح شامل لمجتمع الدراسة.

### 1-3- المجال الزمني:

بدأ الاهتمام بالموضوع خلال السداسي الرابع من السنة الجامعية

2018-2019 ،للسنة ثانية ماستر تخصص - تنظيم وعمل.-

حيث مرت هذه الدراسة بعدة مراحل والمتمثلة فيما يلي:

المرحلة الاولى: في 25 أفريل تم النزول إلى الميدان وزيارة التنظيمات الخدماتية لمدينة تبسة وتمكنا من اختيار مؤسسة التربص ألا وهي الولاية وبالتحديد فرع مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية التابعة لوزارة المالية.

المرحلة الثانية: في 01-05-2019

أجريت المقابلة مع المدير والحصول على الموافقة.

المرحلة الثالثة: في 05-05-2019

وهي مرحلة بداية التربص حيث تطرقنا في هذه المرحلة الى:

- الاطلاع على الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تبسة

-في 07-05-2019 : تم فيها شرح الهيكل التنظيمي من طرف المشرف على التربص.

- في 09-05-2019 : تم فيها شرح الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- في 12-05-2019 : تم شرح المهام التي تقوم بها المؤسسة 14-05-2019 تم بها نظرة عامة

حول قانون المالية لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

-في 16-05-2019 تم التعرف على أهم الوظائف التي يقوم بها أعوان المؤسسة.

أما فيما يخص الاستمارة فكانا تحديدا يوم 17-05-2019، أما استرجاعها كان بعد ثلاثة أيام أي يوم 2-05-2019 .

وكخلاصة عن المجال الزمني قد امتدت مرحلة التبرص من 05-05-2019 الى 20-05-2019.

## 2- المنهج:

بما أن الدراسة تعتمد على معرفة علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي داخل التنظيمات الخدمانية الولاية (بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية) فقد استعملنا في دراستنا

### المنهج الوصفي التحليلي

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>1</sup>.

## 3- الأدوات المستخدمة

### أ/ الملاحظة:

تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في الدراسات الميدانية وتعرف الملاحظة: هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتساب خبراته ومعلوماته، فنحن نجتمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمعه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة<sup>2</sup>.

### ب/ المقابلة:

وكأداة أخرى لجمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة والتي تساعد على جمع البيانات ومقارنتها. وتُعرف المقابلة: على أنها استفتاء شفوي يعطي المبحوث من خلاله إجابات ومعلومات شفوية ويقوم الباحث بكتابة هذه الاستجابات أو تسجيلها<sup>3</sup>.

-المقابلة مع مدير مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية : حيث تمكنا من الحصول على بعض البيانات والمعلومات الخاصة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

- 1 - صلاح الدين شروح، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003. ص 23.
- 2 - عبد الرحمن عدس وآخرون، البحث العلمي - أدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2003، ص 124.
- 3 - فاطمة عوض وآخرون، أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 102.

-المقابلة مع العاملين : أجريت هذه المقابلة مع عينة الدراسة حيث استفدنا منها في دراستنا وقدمت لنا بعض المعطيات مما ساعدنا في أسئلة الاستمارة.

#### ج/ السجلات والوثائق :

تم الاعتماد على هذه الأداة في جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالعناصر التالية : البيانات الخاصة بموقع المؤسسة .البيانات الخاصة بتعريفها ووظائفها وأهدافها .البيانات الخاصة بعدد الموظفين داخل المؤسسة .البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي وهذه البيانات تم الحصول عليها إلا بالاطلاع على الوثائق والسجلات المتحصل عليها من طرف مكاتب مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

#### د/ الاستمارة:

تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة والتي يتم إعدادها من طرف الباحث وتُسلم إلى المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم تتم إعادتها لتحليل النتائج<sup>1</sup>.

- وتحتوي الاستمارة على 28 سؤالاً موزعة على 4 محاور

هـ/ **صدق الاستمارة:** بعد تصميم الاستمارة تم توزيعها على ثلاثة محكمين،( الدكتور جفال نور الدين، الدكتور شبايكي حاتم، الدكتورة لعموري أسماء ) وبعد استرجاع الاستمارة من المحكمين كانت معظم آراءهم و ملاحظاتهم أن الأسئلة متعلقة بالمحاور والبعض متشابهة أو نقص في صياغة الأسئلة التي كانت عليها ملاحظات . ومن ثم تم حساب صدق الاستمارة حسب

$$\text{معادلة لوشي: } \frac{n-n'}{y}$$

n : يقيس

n' : لا يقيس

y : العدد الكلي للبنود

$$\frac{15,97}{22} \times 100$$

$$= 72,59\%$$

وبما أن هذه القيمة نسبتها عالية نستنتج أن الاستمارة جاهزة للتوزيع على أفراد العينة

1 - محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، ص 115.

الرتبة	إسم الأستاذ (ة)
أستاذ مساعد -أ-	شبايكي حاتم
أستاذة محاضرة -ب-	لعموري أسماء
أستاذ محاضر -أ-	جفال نور الدين

رقم العبارة	يقيس $n$	لا يقيس $n$	$\frac{n - \acute{n}}{y}$
07	X X X		$\frac{3 - 0}{3} = 1$
08	X X X		$\frac{3 - 0}{3} = 1$
09	X X	X	$\frac{2 - 1}{3} = 0.33$
10	X X X		$\frac{3 - 0}{3} = 1$
11	X X X		$\frac{3 - 0}{3} = 1$
12	X X X		$\frac{3 - 0}{3} = 1$
13	X X X		$\frac{3 - 0}{3} = 1$
14	X X	X	$\frac{2 - 1}{3} = 0.33$
15	X X	X	$\frac{2 - 1}{3} = 0.33$
16	X X X		$\frac{3 - 0}{3} = 1$
17	X X	X	$\frac{2 - 1}{3} = 0.33$
18	X X	X	$\frac{2 - 1}{3} = 0.33$
19	X X X		$\frac{3 - 0}{3} = 1$
20	X X	X	$\frac{2 - 1}{3} = 0.33$
21	X X X		$\frac{3 - 0}{3} = 1$

$\frac{2-1}{3} = 0.33$	X	X X	22
$\frac{3-0}{3} = 1$		X X X	23
$\frac{3-0}{3} = 1$		X X X	24
$\frac{2-1}{3} = 0.33$	X	X X	25
$\frac{3-0}{3} = 1$		X X X	26
$\frac{3-0}{3} = 1$		X X X	27
$\frac{3-0}{3} = 1$		X X X	28

#### 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذا التحليل الميداني بعد توزيع الاستبيان والحصول على إجابات وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

#### - التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب

بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

#### - كاي تربيع

هو اختبار بسيط يقوم به الباحث لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين شئئين أو متغيرين. يجرى هذا الاختبار عن طريقة مقارنة قيمة يحددها الباحث مسبقاً تعرف بمستوى المعنوية (الفا) (موضحة أدناه) بالقيمة المسماة p-Value تحسب من البيانات المتوفرة.

## 5- العينة

إن إختيار العينة مرحلة ضرورية في إنجاز البحوث العلمية ويتم اختيارها وفق أساليب علمية متعارف عليه. فالعينة: هي مجموعة صغيرة من مجتمع البحث والتي يمكن من خلال دراستهالقاء الضوء على المجتمع الذي اختار منه.<sup>1</sup>

وقد تم في دراستنا المسح بالعينة حيث قمنا بإجراء مسح لجميع عاملين مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تبسة، حيث تكونت أفراد العينة من 48 عامل

وقد تم في دراستنا المسح بالعينة حيث قمنا بإجراء مسح لجميع عاملين مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تبسة حيث تكونت من 48 عامل.

---

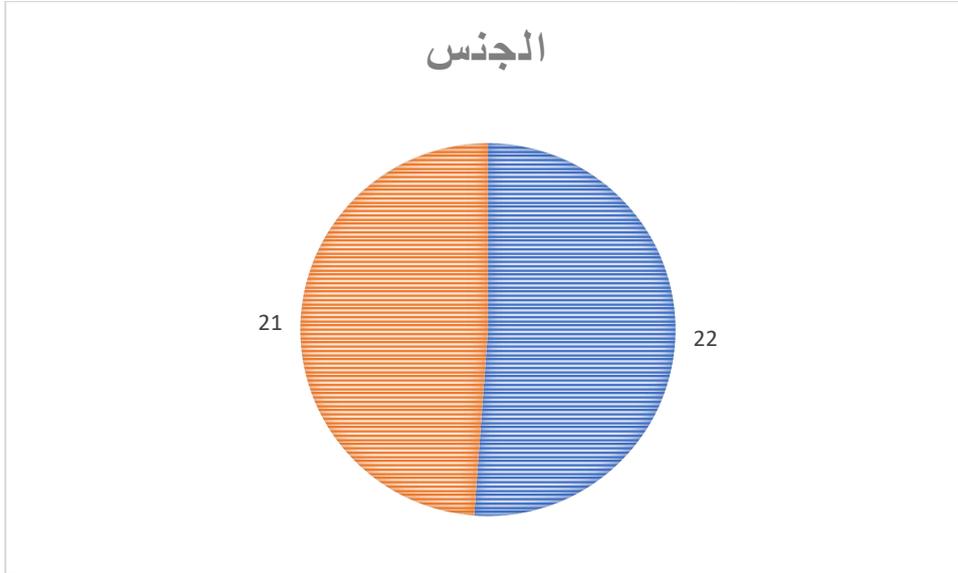
<sup>1</sup> - عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 211.

## 6- خصائص العينة

الجدول توضح توزيع أفراد العينة حسب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل، طبيعة المهام).

جدول رقم "01": يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	51,2
انثى	21	48,8
المجموع	43	100,0

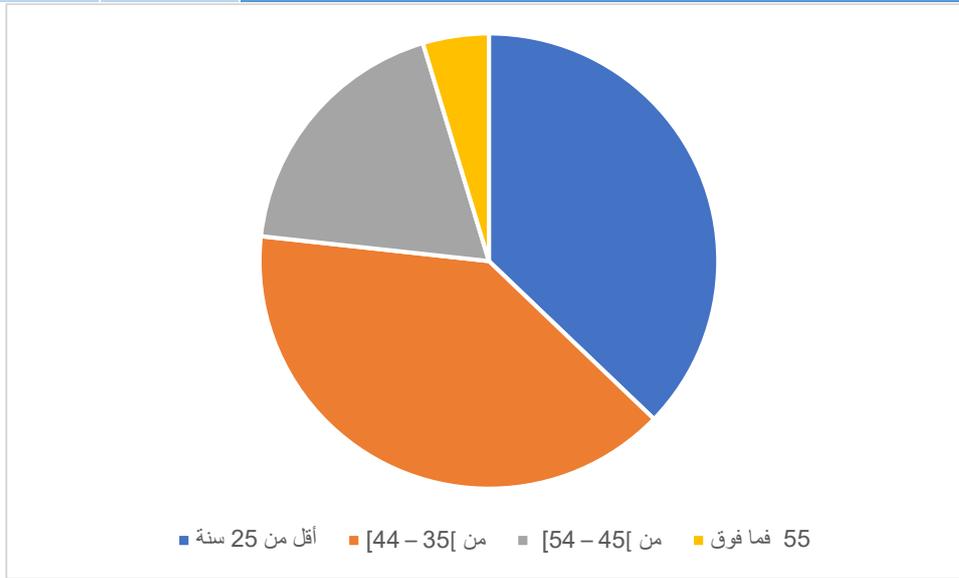


شكل 01: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع مجتمع افراد العينة حسب الجنس، أن 51.2% من أفراد مجتمع الدراسة من الذكور، بينما تمثل الاناث نسبة 48.8% من مجتمع الدراسة، من خلال هذه النتائج نلاحظ أن عدد الذكور والاناث متساوي تقريبا، ويتضح هنا أن في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية تتناسب مع كلا الجنسين حيث يتم توزيع كل منهم الى المجال المناسب له كل حسب تخصصه.

جدول رقم "02": يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
37,2	16	أقل من 25 سنة
39,5	17	من [35 - 44]
18,6	8	من [45 - 54]
4,7	2	55 فما فوق
100,0	43	المجموع

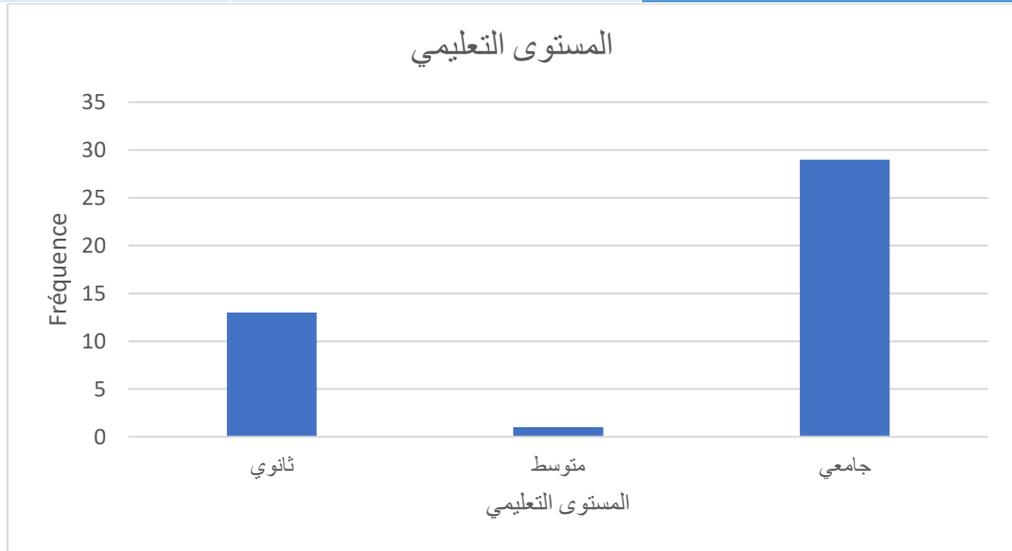


شكل 02: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب السن، أن النسبة المرتفعة كانت مجتمع الدراسة والتي تتراوح أعمارهم من 35 الى 44 سنة وقدرت بـ 39.5%، تليها فئة 25 الى 34 سنة الذين نسبتم الى 37.2%، ثم العمال الذين تتراوح أعمارهم من 45 الى 54 سنة بنسبة 18.6%، في حين كانت النسبة المنخفضة للعمال 55 فما أكثر وقدرت بـ 4.7%، فالمؤسسة تهدف لجعل مزيج متوازن من ذوي الخبرة و الشباب، للاعتماد على طاقة الشباب وسعيهم من أجل إثبات الذات وطموحهم في الترقية، وذوي الخبرة من أجل نقل الخبرات الى الشباب وأداء المهام التي تتطلب خبيراً في مجالات تخصصهم.

جدول رقم " 03": توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
30,2	13	ثانوي
2,3	1	متوسط
67,4	29	جامعي
100,0	43	المجموع

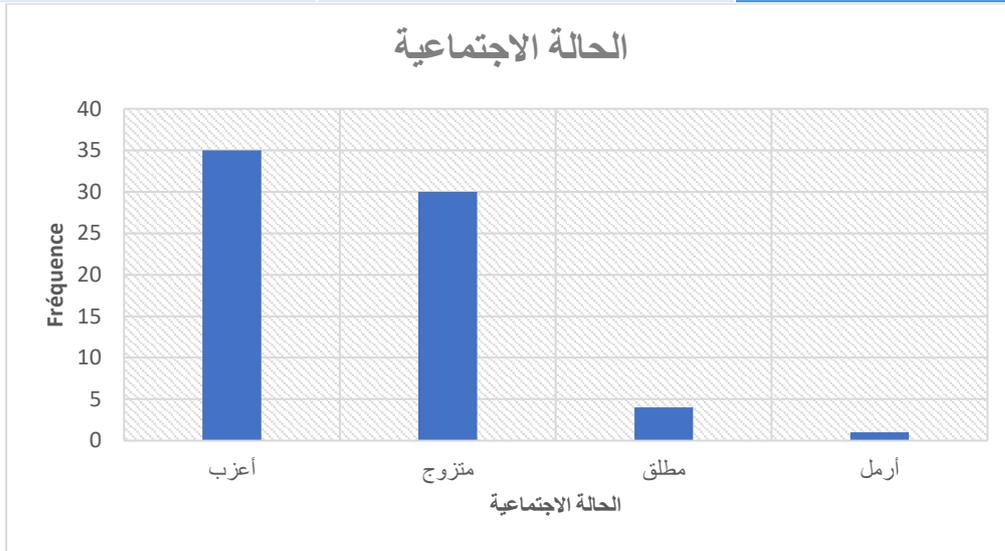


شكل 03: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي، أن المؤسسة تعتمد على المستوى الدراسي في تعيين العمال حيث أن 67.4% من افراد مجتمع الدراسة جامعيين، وتأتي بعدها ذوي مستوى ثانوي بنسبة 30.2%، وفي الأخير ذوي مستوى تعليمي متوسط بنسبة 2.3%، ويتضح بهذا أن المستوى الدراسي ضروري في أغلب الوظائف في المؤسسة، حيث يجب على العامل أن يكون ذو درجة علم يستطيع من خلالها أداء مهامه بشكل جيد.

جدول رقم "04": يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
32,6	14	أعزب / عزباء
65,1	28	متزوج (ة)
2,3	1	أرمل (ة)
100,0	43	المجموع

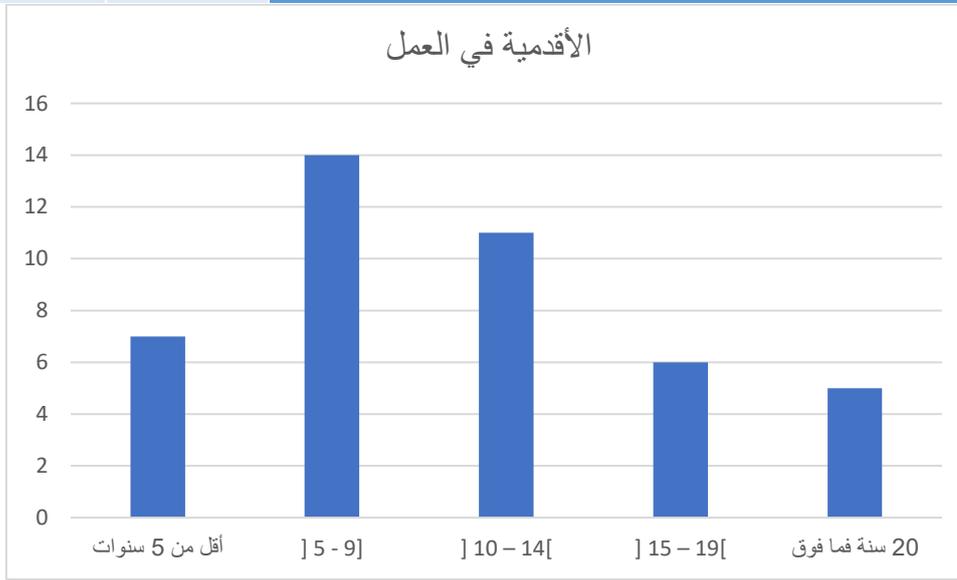


شكل 04: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، أن % 65.1 من أفراد مجتمع الدراسة متزوجون. بينما %32.6 من مجتمع الدراسة عزاب، والارامل بنسبة %2.3، من خلال الجدول نلاحظ نسبة المتزوجون أكبر من العزاب، وذلك راجع الي أن %30,2 من العمال أقل من 34 سنة فالسن المتوسط للزواج في المجتمع الجزائري الحديث هو حول 32 سنة، بالإضافة الى الاستقرار الوظيفي فكل هذه العوامل أدت الي الفارق بين أعداد المتزوجين والعزاب.

جدول رقم " 05 " :توزيع عينة الدراسة الاقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
16,3	7	أقل من 5 سنوات
32,6	14	[ 9 - 5 ]
25,6	11	[ 14 - 10 ]
14,0	6	[ 19 - 15 ]
11,6	5	20 سنة فما فوق
100,0	43	المجموع

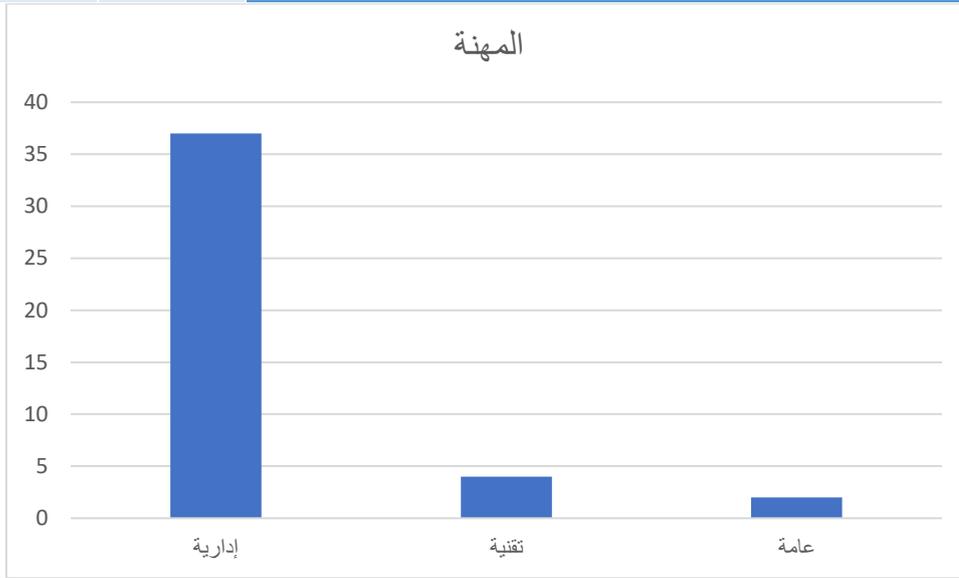


شكل 05: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة، أن أكبر نسبة في مجتمع الدراسة لديها خبرة تتراوح من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 32.6%، ثم فئة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 25.6%، تليها فئة أقل من 5 بنسبة 16.3%، أكثر من 10 سنوات، وذلك لأن الخبرة أحد أبرز الشروط التي يجب توفرها في العاملين وهذا ما كان نسبته قليلة عند ذوي الخبرة مما أدى لكثرة العاملين الشباب على حساب ذوي الخبرة.

جدول رقم " 06 ": توزيع عينة الدراسة حسب المهنة

النسبة %	التكرار	المهنة
86,0	37	إدارية
9,3	4	تقنية
4,7	2	عامة
100,0	43	المجموع



شكل 06: يمثل عينة الدراسة حسب المهنة.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب المهنة، أن اغلبية افراد مجتمع الدراسة اداريين نسبة 86 %، بينما التقنيين نسبتهم 9.4 %، نسبة 7.4 % عامة.

## خلاصة

لقد اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية، حيث تم التطرق فيه إلى التقديم والتعرف على مهام والوظائف المتعددة التي يوضحها لنا الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تبسة، بالإضافة الى التعرف على المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية وخصائص العينة.

# الفصل الخامس

نتائج الدراسة

## الفصل الخامس: تبويب تحليل وتفسير البيانات

## تمهيد

- 1- بيانات متعلقة بعرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.
- 2- بيانات متعلقة بعرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
- 3- بيانات متعلقة بعرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.
- 4- نتائج الدراسة.

## خلاصة

**تمهيد**

سنتطرق في هذا الفصل إلى تبويب، وتحليل وتفسير البيانات اعتمادا على الاستمارة التي تم توزيعها على أفراد العينة والمكونة من 48 عامل لمدرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تبسة، كما سنقوم بعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة.

## 1- بيانات متعلقة بعرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

جدول رقم "07" الوقت المخصص للعمل يسمح بأداء كل ما هو مطلوب من العامل

هل وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك (ي)؟	التكرار	النسبة %
دائماً	18	41,9
غالباً	17	39,5
أحياناً	2	4,7
نادراً	4	9,3
أبداً	2	4,7
المجموع	43	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم "07"، أن 41.9% موافقون على أن الوقت المخصص للعمل يسمح لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم دائماً، بينما يرى 39.5% أن الوقت المخصص للعمل يسمح لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم غالباً، وبنسبة 9.3% ترى عينة الدراسة أنه نادراً ما يكون الوقت المخصص كافياً، ثم بنسبة 4.7% ترى العينة بأن الوقت المخصص أحياناً لا يكفي أو لا يكفي أبداً، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تحفظ حق الموظف في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الصحة والسلامة البدنية والمعنوية، وهذا بإعطائه الوقت الكافي لأدائه العمل فالأغلبية هنا يملكون الوقت لإنجاز أعمالهم، أما بالنسبة للأقلية يمكن القول أن بعض الأعمال من خصائصها الضغط ونقص الوقت المخصص لها بحكم الظروف أو أهمية العمل أو جدول الأعمال المخصصة له.

ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تراعي التوافق بين حجم الأعمال والوقت المخصص في أغلب الأحيان.

## جدول رقم "08" شعور الموظف بالتعب والإرهاق من الواجبات والمهام.

النسبة %	التكرار	هل ما يطلب منك من واجبات ومهام يشعرك بالتعب والإرهاق؟
11,6	5	دائما
7,0	3	غالبا
48,8	21	أحيانا
11,6	5	نادرا
20,9	9	أبدا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "08"، أن 11.6% من افراد العينة دائما ما يشعرون بالتعب والإرهاق من الواجبات والمهام المطلوبة منهم، بينما غالبا ما تشعر 7.0% من افراد العينة بالتعب والإرهاق من الواجبات والمهام المطلوبة منهم، ثم ما نسبته 48.8% من العينة أحيانا فقط ما يشعرون بالتعب، وبنسبة 11.6% نادرا ما يشعرون بالتعب والارهاق، وأخير وبنسبة 20.9% من افراد العينة لا يشعرون بالتعب والإرهاق أبدا، ويمكننا إرجاع سبب الأقلية التي تشكو من التعب والإرهاق خلال ممارستهم لمهامهم اليومية، من الشبان والشابات حيث أنه من المعروف عليهم المعناة من نفس المشكلة في بداية مشوارهم المهني بالإضافة الى أن البعض منهم يعمل في مراكز تتطلب مجهود فكري أو عضلي فيواجهون صعوبة في أدائه، أما بالنسبة الى الأغلبية يمكننا القول من أنهم متمكنون من العمل بشكل جيد يجعلهم يشعرون بالأريحية في أدائه.

ونستنتج من ذلك أن أغلبية العمال في المؤسسة يؤدون أعمالهم في ظروف حسنة لا تسبب لهم الإرهاق أو التعب.

## جدول رقم "09" وضوح الأعمال التي يكلف بها العمال.

النسبة %	التكرار	هل الأعمال التي تكلف بها غير واضحة؟
23,3	10	نعم
60,5	26	لا
16,3	7	أحيانا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "09"، أن أغلبية العينة بنسبة 60.5% تكون الاعمال واضحة بالنسبة لهم، بينما يجد 23.3% من العينة بأن الاعمال لا تكن واضحة بالنسبة لهم، أما الأقلية فأحيانا فقط تكون الأعمال غير واضحة، ففي المؤسسات عندما يكون المسمى الوظيفي موجودًا، لكن المهام الوظيفية غير واضحة، فهذا دليل على تخطيط في عمل الإدارة، حيث يجب على الإدارة الناجحة تحديد المهام الوظيفية وتكون ضمن مجال تخصص العامل حتى يتمكن من النجاح في بيئة العمل، فكلما كانت الأعمال غير واضح ظهر أثره على المؤسسة بالسلب.

ونستنتج من ذلك أن أغلب الأعمال في المؤسسة واضحة ومباشرة وهذا ما يعنيه نجاح الإدارة بشكل كبير.

### جدول رقم "10" معاناة العامل من الضجيج في العمل

هل تعاني من كثرة الضجيج في عملك؟	التكرار	النسبة %
نعم	4	9,3
لا	37	86,0
أحيانا	2	4,7
المجموع	43	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم "10"، أن 86.0% والذين يمثلون الأغلبية لا يعانون من الضجيج في العمل، بينما يعاني أحيانا من الضجيج 4.7% من العينة، ويعاني من كثرة الضجيج 9.3% من عينة الدراسة، فالضوضاء من أهم العوامل المؤثرة بالسلب على صحة العاملين في المؤسسات، حيث يتأذى السمع وتزداد ضربات القلب ويرتفع ضغط الدم، حيث يجب على المؤسسة حماية العامل في أماكن العمل، وذلك بإبعاده عن مناطق الضوضاء، وتختلف كمية الضوضاء من مؤسسة الى أخرى، حيث في المؤسسات الإدارية يجب انعدام الضجيج، وهذا ما نجحت به المؤسسة فالعمال بأغليبتهم الساحقة لا يعانون من هذا الأمر. ونستنتج من ذلك أن ظروف العمل في المؤسسة جيدة من حيث الشجيج فالأغلبية لا يعانون من هذه المشكلة.

## جدول رقم "11" هل مساحة المكتب لا تناسب عدد الموظفين

النسبة %	التكرار	هل مساحة المكتب لا تناسب عدد الموظفين؟
25,6	11	نعم
74,4	32	لا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "11"، أن 74.4% من افراد العينة تتاسبهم مساحة المكتب، أما بالنسبة للأقلية المتمثلة في 25.6% فلا تتاسبهم مساحة المكتب، فالمكاتب الإدارية يجب أن تصمم بناء على عدة معايير يجب مراعاتها من قبل المؤسسة، إذ يجب أن يصمم بشكل مناسب لطبيعة عمل المكتب، ولا بد من توفر الراحة، وتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين والعملاء، حيث يجب توزيع المساحة بشكل مناسب، بحيث يحافظ على ممرات حركية دون إهدار المساحات المتوفرة في المكتب، أما بالنسبة للذين يعانون مشكال في المساحة يحب على المؤسسة إعادة ترتيب و تنظيم المكان ليناسبهم وجعل المكان مرنا بما فيه الكفاية حتى يتسنى للموظفين والعملاء التحرك بسهولة.

ونستنتج من ذلك أن ظروف تنظيم المساحات في المؤسسة جيدة في أغلب الأماكن.

## جدول رقم "12" تأدية العامل لمهام تعيقه على إتمام مهام أخرى أكثر أهمية.

النسبة %	التكرار	هل يطلب منك تأدية مهام تعيقك على إتمام مهام أخرى أكثر أهمية؟
23,3	10	نعم
62,8	27	لا
14,0	6	أحيانا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "12"، أن 62.8% لا يطلب منهم تأدية مهام تعيق على إتمام مهام أخرى أكثر أهمية، بينما أحيانا فقط 14% من العينة تطلب منهم تأدية مهام تعيق على إتمام مهام أخرى أكثر أهمية، ويطلب من 23.3% تأدية مهام تعيق على إتمام مهام أخرى أكثر أهمية، فتأدية المهام يكون على حسب الأهمية حيث يعد كيفية إدارة الوقت من أكثر الصعوبات التي تواجه الإدارة، فليس من السهل أبداً تنظيم كل المهام وإدارة كل شيء من حيث الوقت والمهام والالتزامات وغيرها الكثير خصوصا، فقد يبدو أحيانا للموظف

أنه أهمل مهمة على حساب أخرى، ولكن إدارة المؤسسة ملزمة وشاملة أكثر من العامل، فتنفيذه لكل الأوامر يعني تأديته للمهمة الأهم.

ونستنتج من ذلك أن المؤسسة لا تطلب من العامل أداء مهام أقل أهمية من التي يقوم بها الا في حالات خاصة.

**جدول رقم "13" تسبب حجم العمل الذي يقوم به العامل بسبب له الضغط النفسي والانفعال.**

النسبة %	التكرار	هل حجم العمل الذي تقوم به بسبب لك الضغط النفسي والانفعال؟
34,9	15	نعم
48,8	21	لا
16,3	7	أحيانا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "13"، أن 48.8% لا يسبب حجم العمل الذي يقوم به العامل بسبب له الضغط النفسي والانفعال، بينما يسبب لـ 34.9% حجم العمل الذي تقوم به الضغط النفسي والانفعال، وأحيانا ولنسبة 16.3% من العينة يسبب حجم العمل الضغط النفسي والانفعال، فحجم الأعمال تختلف من فرع الى آخر فالبعض لا يتأثر من حجم العمل بل يأتى بالإيجاب فيه ويطور من قدراته مما يعود عليه بالفوائد المادية والمعنوية (الترقية، زيادة في الأجر، الثناء ...) كما يمكن أن يكون لها دور سلبي، لأنه من الطبيعي أن يكون هناك نظام متبع للعمل لكي يسير بالصورة المطلوبة فإذا لم يكن هناك خصخصة في توزيع الاعمال فمن المؤكد أن العامل الذي يقوم بالعمل يتأثر نفسيا وقد يصبح منفعلا على أقل الأسباب، فالعامل يتأثر و المؤسسة أيضا ستفقد مما يؤثر على خطة سير العمل بالسلب ومن ثم سقوط المؤسسة.

ونستنتج من ذلك أن حجم العمل الذي يقوم به العامل في المؤسسة لا يسبب الضغط النفسي والانفعال إلا للبعض فقط.

## جدول رقم "14" تفوق الكمية الملقاة من العمل على قدرات العامل.

النسبة %	التكرار	هل كمية العمل الملقاة عليك تفوق قدرتك؟
2,3	1	دائما
11,6	5	غالبا
34,9	15	أحيانا
16,3	7	نادرا
34,9	15	أبدا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "14"، أن 34.9% من افراد العينة أحيانا ما تفوق الكمية الملقاة من العمل على قدراتهم، وبنفس النسبة لم تفق أبدا كمية الأعمال الملقاة على العامل ، وبنسبة 16.3%، 11.6%، 2.3% أجاب العينة بنادرا و غالبا و دائما على الترتيب في تفوق الكمية الملقاة من العمل على قدرات العامل ، ويمكن إرجاع ذلك لاعتراف المؤسسة بأهم مقوم للمؤسسة ألا وهو العنصر البشري فتمتية قدراته و مهاراته و تحفيزه على العمل بجد و السير للأمام في الطريق الصحيح وتقييمه ثم تسييره بما يملك مؤهلات وقدرات، وبالتالي توزيع المهام بحسب قدراته فلا يمكن إلقاء كمية كبير من الأعمال عليه، لأن ذلك قد يعود بالسلب على المؤسسة بأكملها.

ونستنتج من ذلك أن الكمية الملقاة من العمل معقولة قياسا على قدرات العامل.

## 2- بيانات متعلقة بعرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

## جدول رقم "15" معاناة العامل من صعوبة تنفيذ المهام المسندة اليه.

النسبة %	التكرار	هل تعاني من صعوبة في تنفيذ المهام المسندة إليك؟
23,3	10	نعم
76,7	33	لا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "15"، أن 76.7% لا يعانون من صعوبة في تنفيذ المهام المسندة إليهم، بينما يعاني 23.3% من العينة من صعوبة في تنفيذ المهام المسندة اليه، ويمكننا إرجاع ذلك الى تمكن العمال من أداء مهامهم بشكل جيد سواءا لخبرتهم أو سهولة بعض الأعمال، والعكس أيضا بالنسبة للذين يواجهون

صعوبات في العمل فالعمال في بداية مشوارهم ولافتقارهم للخبر والابتعاد عن التخصص بقليل يعانون من الصعوبة في إنجاز المهام.

ونستنتج من ذلك أن أغلب العاملين في المؤسسة لا يعانون من صعوبة في تنفيذ المهام المسندة اليه.

**جدول رقم "16" التعليمات التي يتلقاه العامل.**

النسبة %	التكرار	هل تلاحظ بأن التعليمات التي تتلقاها؟
37,2	16	واضحة جدا
39,5	17	أغلبها واضح
4,7	2	بعضها واضح
18,6	8	غير واضحة
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "16"، أن 37.2% من العينة تتلقى التعليمات بشكل واضحة جدا، و39.5% يتلقون تعليمات أغلبها واضحة، وبنسبة 4.7% تكون التعليمات بعضها واضح، بينما يتلقى 18.6% تعليمات غير واضحة، فالعامل يجب عليه أن ينفذ أوامر وتعليمات صاحب العمل المتعلقة بأداء المهام إذا لم يكن في ذلك ما يخالف عقد العمل أو أحكام القانون أو القرارات الصادرة أو ما يعرض للخطر، حيث يجب على المشرف التحدث بلغة مفهومة وبطريقة مباشرة، عدا ذلك يجب على العامل الاستفسار من عند الرئيس المباشر. ونستنتج من ذلك أن أغلب التعليمات التي يتم إلقتها في المؤسسة واضحة بالنسبة للأغلبية.

**جدول رقم "17" مراقبة المسؤولين المباشرين للعمال باستمرار.**

النسبة %	التكرار	هل تلاحظ أن مسؤولك المباشر يراقبك باستمرار؟
41,9	18	نعم
34,9	15	لا
23,3	10	أحيانا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "17"، أن 41.9% يلاحظون أن المسؤول المباشر يراقبهم باستمرار، بينما 34.9% لا يلاحظون مراقبة المسؤول المباشر لهم باستمرار، أما بالنسبة إلى 23.3% من العينة أحيانا ما يراقبهم المسؤولون المباشر، من خلال ما سبق يمكننا القول أن أغلب المسؤولين يقومون بأعمالهم حيث أن المراقبة تعتبر جزءاً من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات، وتهدف إلى دعم تنفيذ كافة الأعمال في الأوقات المناسبة، فبالنسبة للأقلية التي لا تراقب يكمن أن يكونوا من ذوي المناصب العليا في المؤسسة أو أن الرئيس المباشر لهم يثق في إمكانياتهم و إمكانية إنجازهم للأعمال المطلوبة منهم.

ونستنتج من ذلك أن هناك نسبة معتبر لا تقوم بالرقابة على العاملين مما قد يسبب نقص الأداء أو تأخرهم في إنجازه.

#### جدول رقم "18" العلاقة بين العامل والمسؤولون المباشرون

النسبة %	التكرار	ما نوع العلاقة بينك وبين مسؤولك المباشر؟
44,2	19	جيدة
39,5	17	حسنة
16,3	7	سيئة
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "18"، أن 44.2% و 39.5% من افراد العينة تكون العلاقة بينهم وبين المسؤولين المباشرون جيدة وحسنة بالترتيب، بينما العلاقة سيئة بين العاملين والمسؤولون المباشرون عند 16.3% من العينة، ويمكننا إرجاع ذلك إلى أن علاقات العمل تنمو في حدود ما تواجهه المؤسسة من مشاكل عامة بتجاوز الآثار الطارئة والحالات الاستثنائية، فالذين لديهم فترة عمل في المؤسسة تكون لديهم علاقة جيدة، بالإضافة إلى حسن تعامل المسؤولين والإداريين مع مرؤوسيههم، وهذا ما يترتب عنه علاقة جيدة.

ونستنتج من ذلك أن المسؤولين يحسنون التعامل مع العاملين مما يخلق جو جيد للعمل وأداء المهام.

#### جدول رقم "19" انتقاد أداء العامل من طرف المسؤولين المباشرين

النسبة %	التكرار	هل انتقاد أدائك باستمرار من طرف مسؤولك المباشر يؤدي إلى
14,0	6	الشعور بعدم الانتماء
34,9	15	صعوبة تحمل المسؤولية
37,2	16	خفض الأداء الوظيفي
14,0	6	خفض الولاء

100,0	43	المجموع
-------	----	---------

نلاحظ من خلال الجدول رقم "19"، أن 14.0% من افراد العينة لا يشعرون بالانتماء بسبب انتقاد المسؤول المباشر لأدائهم ، بينما يكون تأثير الانتقاد مختلف بالنسبة الى 34.9% حيث يجعلهم يتخلون عن المسؤولية، وبالنسبة الى 37.2% يخفض من أدائهم أما بالنسبة الى 14.0% يخفض ولاء العامل، ومن خلال ما سبق نجد أن الانتقاد أسوء ما يمكن للمسؤول عمله، حيث يمكنه بذلك خلق أحاسيس تثبط من روح العامل وتحد من طاقته، حيث لن يشعر بالانتماء للمؤسسة وبالتالي ينخفض أداءه أو يتلاشى ولائه بالكامل، كما سيزرع بذلك يروح التهرب من أي مسؤولية لتتجب الانتقاد فقط، بالانتقاد سلاح يحطم به المسؤول المؤسسة من القاعدة (العاملين).

ونستنتج من ذلك وجوب تنبيه المسؤولين لأختار الانتقاد المستمر للعامل حيث يمكن ذلك أن يدمر المنظومة بأكملها.

#### جدول رقم "20" مساهمة غموض السياسات في حالة عدم تنفيذ المهام والواجبات.

النسبة%	التكرار	هل يساهم غموض السياسات في عدم تنفيذ المهام والواجبات؟
62,8	27	نعم
37,2	16	لا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "20"، أن 62.8% من افراد العينة يواجهون مشاكل في تنفيذ المهام عندما تكون السياسات غامضة، بينما لا تأثر 37.2% من العينة بالغموض حول السياسات عند تنفيذ مهامهم، فالغموض إذن لا يخدم المؤسسة حيث يفضل أغلبية العمال أن يكون على علم بسياسة الشركة، حيث يمكن لذلك أن يظهر الطريق لأداء المهام المسطرة لأهداف المؤسسة، وبالتالي عملها على أكمل وجه، أنا بالنسبة الي بعض العمال فنقتهم بالمؤسسة جعلهم يقومون بما هو مطلوب دون التأثير بأي مؤثر خارجي. ونستنتج من ذلك وضوح سياسة المؤسسة ووضوح أهدافها يساهم في أداء المهام الموكلة للعامل.

جدول رقم "21" عدم وضوح المهام والأهداف وفلسفة المنظمة ودرجة تعقيدها يؤدي إلى غموض الأدوار في العمل.

النسبة %	التكرار	هل يؤدي عدم وضوح المهام والأهداف وفلسفة المنظمة ودرجة تعقيدها إلى غموض الأدوار في العمل؟
20,9	9	دائما
20,9	9	غالبا
30,2	13	أحيانا
20,9	9	نادرا
7,0	3	أبدا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "21"، أن عدم وضوح المهام والأهداف وفلسفة المنظمة ودرجة تعقيدها تؤدي إلى غموض الأدوار في العمل دائما نسبة 20.9% وغالبا بنسبة 20.9% و نادرا بنفس النسبة 20.9%، بينما تكون بنسبة 30.2% أحيانا وبنسبة 7.0% دائما، فبمعرفة المهام والأهداف وفلسفة المنظمة يعرف العامل ما هو مطلوب منه تأديته، ودوره في المؤسسة فلا يمكن لشخص العمل أو أداء مهم بدون هدف واضح يتجه نحوه، فالوضوح يعنى الأداء.

ونستنتج من ذلك أن وضوح المهام والأهداف وفلسفة المنظمة ودرجة تعقيدها يؤدي إلى معرفة الأدوار في العمل وتأديتها على أكمل وجه.

جدول رقم "22" اعتماد المؤسسة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يسهل من أداء موظفيها

#### بفعالية

النسبة %	التكرار	هل تعتمد مؤسستك على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يسهل من أداء موظفيها بفعالية؟
90,7	39	نعم
9,3	4	لا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "22"، أن الأغلبية المتمثلة في 90.7% أقرروا على اعتماد استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يسهل من أداء موظفيها بفعالية، ورفض ذلك 9.3% من العينة، فالوسائل التي تم تسخيرها؛ في سبيل خدمة الموظفين، سواء كانت موجودة بشكل بسيط، أو بشكل معقد، كانت يدوية، أو آلية

الصنع، تستخدم بشكل فردي، أو بشكل جماعي، تعني مراعات المؤسسة لراحت العامل وتسهيل أداء أعماله وربح القوت. فالمؤسسة هنا تسيير العنصر البشري بشكل جيد.

ونستج من ذلك أن المؤسسة هنا تسيير العنصر البشري بشكل جيد وتساعدته عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة.

جدول رقم "23" الوسائل التكنولوجية تتوافق مع قدرات العلمية

النسبة %	التكرار	هل تلك الوسائل التكنولوجية تتوافق مع قدراتك التعليمية؟
69,2	27	نعم
30,8	12	لا
100,0	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "23"، أن 69.2% تتوافق قدراتهم مع الوسائل التكنولوجية المستعمل، بينما 30.8% لا تتوافق قدرتهم العلمية مع الوسائل التكنولوجية المستعملة، فمن خلال ما سبق نلاحظ عجز ثلث العينة في استعمال التكنولوجيا الحديثة، يمكن تفسير ذلك بعدم قيامهم بدورات تكوينية حول ما يتم استعماله من تكنولوجيا، وأيضا نقص خبرة بعض العاملين، سواءا حديثي العمل في المؤسسة أو الذين تم ترفيتهم الى مهام جديدة، فكل هذه الأسباب تعمل في الاتجاهين أي أن وجودهم يحث التوافق وغيابهم يحدث عدم التوافق. ونستج من ذلك أن المؤسسة ورغم استعمالها الوسائل التكنولوجية إلا أن عدد معتبر من العاملين يجدون مشاكل معها.

### 3- بيانات متعلقة بعرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.

جدول رقم "24" تلقي العامل توجيهات باستمرار من رؤسائهم المباشرين

النسبة %	التكرار	هل تتلقى توجيهات باستمرار بين رؤسائك المباشرين؟
67,4	29	نعم
32,6	14	لا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "24"، أن 67.4% يتلقون توجيهات باستمرار من رؤسائهم المباشرين، بينما 32.6% لا يتلقون توجيهات باستمرار من رؤسائهم المباشرين، فالتوجيهات المستمرة من طرف الرؤساء تعني

أهمية العمل وإشراف المسؤول بنفسه، أو أن المسؤول ينقل الخبرة الى العامل لكي يضمن إتقانه المستقبلي للمهام، وعدم تلقي التوجيهات تعني ثقة الرئيس في العاملين والأداء الجيد المستمر. ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تعطي أهمية للعمال وتوجههم حتى يصبحوا قادرين على أداء المهام بإتقان تام.

جدول رقم "25" تناقض توجيهات الرؤساء المباشرين على العاملين.

النسبة %	التكرار	في حالة الإجابة بنعم هل هي متناقضة؟
13,8	4	نعم
41,4	12	لا
44,8	13	أحيانا
100,0	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "25"، أن 13.8% يجدون تناقض في توجيهات الرؤساء، ويخالف الرأي 41.4%، بينما يرى 44.8% أنه أحيانا ما تتناقض التوجيهات، وهنا نجد أن التناقض قليل مقارنة بحجم التوجيهات، ويمكن إرجاع هذا الى الأخطاء التي ممكن حدوثها نتيجة الضغط أو عدد العاملين، وكثير المهام التي تتجز يوما، فيمكن القول أن الرؤساء جيدون في عملهم لأن أغلب التوجيهات جيدة ولا تحوي تناقضات. ونستنتج من ذلك أن الرؤساء الذين يعملون في المؤسسة متمكنون بشكل معتبر في مهمة تسيير العاملين وتوجيههم.

جدول رقم "26" علاقة الزملاء ببعضهم في المؤسسة

النسبة %	التكرار	هل علاقتك بزملائك في المؤسسة؟
60,5	26	جيدة
32,6	14	حسنة
7,0	3	سيئة
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "26"، أن 60.5% علاقتهم جيدة ببقية العمال، وحسنة بالنسبة الى 32.6% من العينة، بينما هي سيئة لـ 7.0% للعمال، ويمكننا إرجاع الى تكتل العمال ومواجهتهم للعديد من المصاعب،

وأدائهم للعديد من الأعمال ككتلة مؤسسية واحدة، ويكمن إرجاع النسبة الضئيلة للذين يمتلكون علاقة سيئة مع الزملاء الى شخصيتهم أو سوء تفاهم أو انهم جدد على المؤسسة.  
ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تعمل ككتلة واحدة بسبب العلاقات بين الزملاء.

#### جدول رقم "27" جودة علاقة العامل مع المشرف المباشر

النسبة %	التكرار	هل العلاقة غير رسمية مع المشرف المباشر هي؟
58,3	7	جيدة
33,3	4	حسنة
8,3	1	سيئة
100,0	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "27"، أن 58.3% يمتلكون علاقة غير رسمية جيدة مع المشرف المباشر، وبنسبة 33.3% علاقاتهم حسنة، أما بالنسبة للأقلية 8.3% فعلاقتهم سيئة، ويمكننا إرجاع نسبة من يمتلكون علاقات حسنة فما فوق مع المشرفين، الى تواضع المشرفين، وتكوين أسرة حيث أن العاملين يقضون ثلث اليوم مما زاد قوة الرابطة بينهم، أما الأقلية فيمكننا القول إنها ترجع الى أمر بسيط كشخصية مشرف ما أو عامل أو سوء تفاهم.

ونستنتج من ذلك أن المؤسسة نجحت على صعيد العمال والمشرفين معا.

جدول رقم "28" المهام التي تسند إلى العامل من طرف المسؤول المباشر تتنافى مع مبادئه الأخلاقية

النسبة %	التكرار	هل بعض المهام التي تسند إليك من طرف مسؤولك المباشر تتنافى مع مبادئك الأخلاقية؟
4,7	2	نعم
95,3	41	لا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "28"، أن 95.3% من افراد العينة تسند إليهم مهام من طرف مسؤولك المباشر قد تتنافى مع مبادئهم الأخلاقية، بينما أقر 4.7% بذلك، ومن خلال هذا فالمسؤول في المؤسسة على قدر كبير من الأخلاق جعل أغلبية العاملين يعملون في أريحية من عمل ما لا يريدونه أو يتنافى أخلاقهم. ونستنتج من ذلك أن عمال المؤسسة سواءا عاملين أو مشرفين متوافقين من ناحية أداء الأعمال بمبادئ أخلاقية.

جدول رقم "29" تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	هل تلاحظ بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقد؟
9,3	4	نعم
90,7	39	لا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "29"، أن الأغلبية المتمثلة في 90.7% لا تجد تعقيد في الهيكل التنظيمي، بينما 9.3% فقط هم من يجدون تعقيد في الهيكلة التنظيمي، وبيمنا أن نقول أن الهيكل التنظيمي بسيط حيث يمكن للأغلبية فهمه وفهم أدواره وبالتالي السير الحسن للمؤسسة. ونستنتج من ذلك أن المؤسسة منظمة بشكل مبسط وسهل لجميع العمال.

## جدول رقم "30" عملية الترقية والتحفيز تتم بطريقة عادلة بين العمال

النسبة %	التكرار	هل تلاحظ أن عملية الترقية والتحفيز تتم بطريقة عادلة بين العمال؟
62,8	27	نعم
37,2	16	لا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "30"، أن 62.8% من افراد العينة موافقون على أن عملية الترقية والتحفيز تتم بطريقة عادلة بين العمال، بينما يرفض ذلك 37.2%، ويمكننا القول هنا أن عدد الراضين بالعملية معتبر مقارنة بغير الراضين ويمكن إرجاء الى طموح الكثيرين للترقية، ولن بسبب قلة المناصب ولد عدم الرضا حيث أن النخبة فقط من يرتقون ويحفزون. ونستج من ذلك أن المؤسسة عادلة الى حد جيد في الترقية والتحفيز.

## جدول رقم "31" صراع الأجيال في المؤسسة

النسبة %	التكرار	هل تلاحظ أن هناك صراع الأجيال في المؤسسة؟
67,4	29	نعم
9,3	4	لا
23,3	10	أحيانا
100,0	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "31"، أن 67.4% من افراد العينة أحسوا بوجود صراع بين الأجيال في المؤسسة، بينما رفض ذلك 9.3%، بنسبة 23.3% أحيانا فقط ما يكون هناك صراع، ويمكننا القول هنا أن السبب في ذلك هو إثبات الذات والترقية بالإضافة للحوافز، والسباق بين العمال الجدد والذين سبقوهم، ولكن وجود الصراع جيد للمؤسسة.

ونستج من ذلك أن المؤسسة نجحت في جعل صراع داخل المؤسسة من أجل تقديم جميع فئات العمل أفضل ما يمكنهم.

الفرضية الأولى:

يؤدي عبء العمل إلى التقليل من الأداء الوظيفي للعامل في التنظيمات الخدمائية. لتأكد إحصائياً من في تقليل الأداء الوظيفي للعامل في التنظيمات الخدمائية بسبب عبء العمل. نقوم بإجراء اختبار كاي مربع، ولإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيات التالية:

H0: لا يؤدي عبء العمل إلى التقليل من الأداء الوظيفي للعامل في التنظيمات الخدمائية.

H1: يؤدي عبء العمل إلى التقليل من الأداء الوظيفي للعامل في التنظيمات الخدمائية.

وبعد إجراء عملية الحساب باستعمال برنامج SPSS حصلنا على النتائج التالية

جدول 32 يوضح علاقة عبء العمل في التقليل من الأداء الوظيفي للعامل في التنظيمات الخدمائية

						العبارات
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
2	4	2	17	18	التكرار	هل وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك؟
4.7	9.3	4.7	39.5	41.9	النسبة	
9	5	21	3	5	التكرار	هل ما يطلب منك من واجبات ومهام يشعرك بالتعب والإرهاق؟
20.9	11.6	48.8	7.0	11.6	النسبة	
15	7	15	5	1	التكرار	هل كمية العمل الملقاة عليك تفوق قدرتك؟
34.9	16.3	34.9	11.6	2.3	النسبة	
						العبارات
		أحيانا	لا	نعم		
						هل الأعمال التي تكلف بها غير واضحة؟
		7	26	10	التكرار	
		16.3	60.5	23.3	النسبة	
						هل تعاني من كثرة الضجيج في عملك؟
		2	37	4	التكرار	
		4.7	86.0	9.3	النسبة	

		32	11	التكرار	هل مساحة المكتب لا تناسب عدد الموظفين؟
		74.4	25.6	النسبة	
	6	27	10	التكرار	هل ما يطلب منك تأدية مهام تعيقك على إتمام مهام أخرى أكثر أهمية؟
	14.0	62.8	23.3	النسبة	
	7	21	15	التكرار	هل حجم العمل الذي تقوم به يسبب لك الضغط النفسي والانفعال
	16.3	48.8	34.9	النسبة	

نلاحظ من الجدول رقم 32 أن قيمة كاي هي 17.070 ودرجة الحرية 6 واحتمال المعنوية 0.009 - في العبارة رقم 07 التي تقول: "هل وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك"، نجد أن نسبة 41.9% من أفراد عينة الدراسة اجابت بأنه دائماً وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منه، وهذا يدل على أن المؤسسة تراعي التوافق بين حجم الأعمال والوقت المخصص في أغلب الأحيان.

- العبارة رقم 08 التي تقول: "هل ما يطلب منك من واجبات ومهام يشعرك بالتعب والإرهاق"، نجد أن نسبة 48.8% من أفراد عينة الدراسة اجابت بأنه أحياناً ما يطلب منه واجبات ومهام يشعروهم بالتعب والإرهاق وهذا يدل على أن اغلبية العمال في المؤسسة يؤدّون أعمالهم في ظروف حسنة لا تسبب لهم الإرهاق أو التعب. - في العبارة رقم 09 التي تقول: "هل الأعمال التي تكلف بها غير واضحة"، نجد أن نسبة 60.5% من أفراد عينة الدراسة اجابت بـ "لا"، أي يكلف بأعمال غير واضحة، وهذا يدل على أن أغلبية الأعمال في المؤسسة واضحة، وهذا يدل على أن أغلبية الأعمال في المؤسسة واضحة ومباشرة. هذا ما يعنيه نجاح الإدارة بشكل كبير.

- في العبارة رقم 10 التي تقول: "هل تعاني من كثرة الضجيج في عملك"، نجد أن نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة اجابت بـ "لا"، أي أن الأغلبية لا يعانون من الضجيج في العمل، وهذا يدل على أن ظروف العمل في المؤسسة جيدة، فالأغلبية لا يعانون من هذه المشكلة.

- في العبارة رقم 11 التي تقول: "هل مساحة المكتب لا تناسب عدد الموظفين"، نجد أن نسبة 74.4 من أفراد عينة الدراسة أجابت بـ "لا"، أي أن عينة الدراسة تناسبهم مساحة المكتب، وهذا يدل على أن ظروف التنظيم في المؤسسة جيدة في أغلب الأماكن.

- في العبارة رقم 12: "هل يطلب منك تأدية مهام تعيقك على إتمام مهام أخرى أكثر أهمية"، نجد أن نسبة 62.8% من أفراد عينة الدراسة أجابت بـ "لا"، أي أن الأغلبية لا تطلب منهم أداء أقل أهمية من التي يقوم بها إلا في حالات خاصة.

- في العبارة رقم 13: "هل حجم العمل الذي تقوم به يسبب لك الضغط النفسي"، نجد أن نسبة 48.8 من أفراد عينة الدراسة أجابت بـ "لا"، أي أن الأغلبية لا يسبب حجم العمل الذي يقومون به الضغط النفسي والانفعال، وهذا ما يدل على أن حجم العمل الذي يقوم به العامل في المؤسسة لا يسبب الضغط النفسي والانفعال، إلا للبعض فقط.

- في العبارة رقم 14: "هل كمية العمل الملقاة عليك تفوق قدرتك"، نجد أن نسبة 34.9% من عينة الدراسة أجابت بـ "أبداً"، وهذا يدل على أن كمية العمل الملقاة من العمل معقولة وقياسية على قدرات العامل.

الفرضية	مربع كاي	درجة الحرية	احتمال المعنوية
الفرضية الصفرية	27,714	6	0.025
الفرضية البديلة			

نلاحظ أن قيمة كاي مربع المحسوبة تساوي 27,714 ودرجة الحرية 6 واحتمال المعنوية 0.025 بالتالي نقبل الفرضية البديلة يؤدي عبء العمل إلى التقليل من الأداء الوظيفي للعامل في التنظيمات الخدمانية. القرار صادق بنسبة 100%

#### الفرضية الثانية:

كلما زاد غموض الدور كلما قل الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيمات الخدمانية

وللتأكد إحصائياً نقوم بإجراء اختبار كاي مربع، ولإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيات التالية:

H0: كلما زاد غموض الدور كلما زاد الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيمات الخدمانية

H1: كلما زاد غموض الدور كلما قل الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيمات الخدمانية

وبعد إجراء عملية الحساب باستعمال برنامج SPSS حصلنا على النتائج التالية

جدول رقم "33" كلما زاد غموض الدور كلما قل الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيمات الخدمائية

			العبارات		
			لا	نعم	
			33	10	هل تعاني من صعوبة في تكرار المهم المسندة إليك؟
			76.7	23.3	النسبة
			لا	نعم	هل تلاحظ أنّ مسؤولك المباشر يراقبك باستمرار؟
			10	15	التكرار
			23.3	43.9	النسبة
			سيئة	حسنة	ما نوع العلاقة بينك وبين مسؤولك المباشر؟
			7	17	التكرار
			16.3	39.5	النسبة
خفض الولاء	خفض الأداء الوظيفي	صعوبة تحمل المسؤولية	الشعور بعدم الإلتزام	هل انتقاد أدائك من طرف مسؤولك المباشر يؤدي إلى:	
6	16	15	06	التكرار	
14	37.2	34.9	14	النسبة	
			لا	نعم	هل يساهم غموض السياسات في عدم تنفيذ المهام؟
			16	27	التكرار
			37.2	62.8	النسبة
أبداً	نادراً	أحياناً	غالبا	دائماً	

3	9	13	9	9	التكرار	هل يؤدي عدم وضوح المهام والأهداف وفلسفة المنظمة ودرجة تعقيدها إلى غموض الأدوار في العمل؟
7	20.9	30.2	20.9	20.9	النسبة	
			لا	نعم		
			4	39	التكرار	
			9.3	90.7	النسبة	

- في العبارة رقم 15 التي تقول: "هل تعان من صعوبة في تنفيذ المهام"، نجد أن نسبة 76.7% من أفراد عينة الدراسة اجابت بـ "لا"، أي أن الأغلبية لا يعانون من صعوبة في تنفيذ المهام المسندة إليهم، وهذا يدل على أن أغلب العاملين في المؤسسة لا يعانون من صعوبة في تنفيذ المهام المسندة إليهم.

- في العبارة رقم 16، والتي تقول: "هل تلاحظ بأن التعليمات التي تتلقاها، واضحة جدا أو أغليبتها واضحة، أو بعضها واضح، أو غير واضحة"، نجد أن نسبة 39.5 كانت إجابتهم بـ «أغلبها واضح»، أي أن التعليمات التي يتلقاها في المؤسسة واضحة للأغلبية.

- في العبارة رقم 17 والتي تقول: "هل تلاحظ أن مسؤولك المباشر يراقبك باستمرار"، نجد أن نسبة 41.9% يلاحظون أن المسؤول المباشر يراقبهم باستمرار، وهذا يدل على أن هناك نسبة لا تقوم بالمراقبة، وهذا قد يؤدي العمال إلى التأخر في إنجاز أعمالهم.

- في العبارة 18، والتي تقول: "ما نوع العلاقة بينك وبين مسؤولك المباشر"، نجد أن نسبة 44.2% من أفراد عينة الدراسة تكون العلاقة بينم وبين المسؤولين يحسنون التعامل مع العاملين مما يخلق جو جيد للعمل وأداء المهام.

- في العبارة رقم 19، التي تقول: "هل انتقاد أدائك باستمرار من طرف مسؤولك المباشر يؤدي إلى الشعور بعدم الانتماء، صعوبة تحمل المسؤولية، خفض الأداء الوظيفي، خفض الولاء"، نجد أن نسبة 37.2 كانت

إجاباتهم بخفض الأداء الوظيفي وهذا يدل على وجوب تنبيه المسؤولين بعد الانتقاد، حيث يمكن لذلك أن يدمر المنظومة بأكملها.

- في العبارة رقم 20، التي تقول: "هل يساهم غموض السياسات في عدم تنفيذ المهام والواجبات"، نجد أن نسبة 62.8 من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بـ «نعم»، أي أن العاملون يواجهون مشاكل في تنفيذ المهام عندما تكون السياسات غامضة، وهذا يدل أن وضوح سياسة المؤسسة، ووضوح أهدافها يساهم في أداء المهام الموكلة للعامل.

- في العبارة رقم 21، التي تقول: "هل يؤدي عدم وضوح المهام والأهداف في المنظمة ودرجة تعقيدها إلى غموض الأدوار في العمل"، نجد أن نسبة 30.20% من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بـ "أحياناً"، أي أن أحياناً ما يؤدي عدم وضوح المهام والأهداف وفلسفة المنظمة ودرجة تعقيدها إلى غموض الأدوار في العمل، وهذا يدل على أن وضوح المهام والأهداف وفلسفة المنظمة ودرجة تعقيدها يؤدي إلى معرفة الأدوار في العمل وتأديتها على أكمل وجه.

- في العبارة رقم 22، التي تقول: "هل تعتمد مؤسستك على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يسهل من أداء موظفيها بفعالية"، نجد أن نسبة 90.7 من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بـ "نعم"، أي أن قدراتهم تتوافق مع الوسائل التكنولوجية، وهذا يدل أن المؤسسة لهم قدرات علمية.

الفرضية	مربع كاي	درجة الحرية	احتمال المعنوية
الفرضية الصفرية	17.070	6	0.009
الفرضية البديلة			

نلاحظ أن قيمة كاي مربع المحسوبة تساوي 17,070 ودرجة الحرية 6 واحتمال المعنوية 0.009 بالتالي نقبل الفرضية البديلة إذن كلما زاد غموض الدور كلما قل الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيمات الخدمائية.

القرار صادق بنسبة 100%.

### الفرضية الثالثة:

كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما انخفض الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم الخدماتي. وللتأكد إحصائياً من كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما انخفض الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم الخدماتي نقوم بإجراء اختبار كاي مربع، ولإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيات التالية:

جدول رقم 34: كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما انخفض الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم الخدماتي

		العبارات			
		لا	نعم		
		43	14	التكرار	هل تتلقى توجيهات باستمرار بين رؤسائك المباشرين؟
		32.6	67.4	النسبة	
سيئة	حسنة	جيدة			هل علاقتك غير رسمية مع المشرف المباشر؟
	1	4	7	التكرار	
	8.3	33.3	58.3	النسبة	
		لا	نعم		هل بعض المهام التي تسند إليك من طرف مسؤولك المباشر مع مبادئك الأخلاقية؟
		41	2	التكرار	
		95.3	4.7	النسبة	
		لا	نعم		هل تلاحظ أن الهيكل للمؤسسة معقد؟

	39	4	التكرار	
	90.3	9.3	النسبة	
	أحياناً	لا	نعم	هل تلاحظ أن عملية التقيية والتحفيزات تتم بطريقة عادلة بين العمال؟
	10	16	27	التكرار
	23.3	9.3	67.4	النسبة
	أحياناً	لا	نعم	هل تلاحظ أن هناك صراع أجيال في المؤسسة؟
	10	4	29	التكرار
	23.3	9.3	67.4	النسبة

- في العبارة رقم 24، التي تقول: "هل تتلقى توجيهات باستمرار بين رؤسائك المباشرين"، نجد أن نسبة 47.4 من أفراد العينة المدروسة أجابت بـ"نعم"، أي أنهم يتلقون توجيهات باستمرار من رؤسائهم المباشرين، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية للعمال وتوجيههم حتى يصبحوا قادرين على أداء مهامهم بإتقان تام.

- في العبارة رقم 25، تقول: "هل علاقتك بزملائك في المؤسسة جيدة، حسنة أم سيئة"، نجد أن نسبة 60.5 من أفراد العينة كانت إجابتهم جيدة، أي أن الأغلبية علاقتهم جيدة مع بعضهم البعض، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل ككتلة واحدة، ولا يوجد حساسية بين العمال.

- في العبارة رقم 26، والت تقول: "هل العلاقة غير رسمية مع المشرف المباشر"، نجد أن نسبة 58.3% من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بـ"جيدة"، أي أنهم يملكون علاقة غير رسمية مع المشرف المباشر، وهذا يدل على أن المؤسسة تتجج على الصعيد العمال والمشرفين معاً.

- في العبارة رقم 27، والتي تقول: "هل بعض المهام التي تسند إليك من طرف مسؤولك تتنافى مع مبادئك الأخلاقية"، نجد أن نسبة 95.3% من أفراد العينة كانت إجابتهم بـ"لا"، أي أنه لا توجد مهام تسند إلى العمال تتنافى مع المشرف المباشر، وهذا يدل على أن عمال المؤسسة سواء عاملين أو مشرفين متوافقين من ناحية أداء الأعمال بمبادئ أخلاقية.

- في العبارة رقم 28، والتي تقول: "هل تلاحظ بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقد"، نجد أنّ نسبة 90.7% من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بـ"لا"، أي أنّه لا يوجد تعقيد بالهيكل التنظيمي، وهذا يدل على أن المؤسسة منظمة بشكل مبسط وسهل لجميع العمال.

- في العبارة 29، والتي تقول: "هل تلاحظ أنّ عملية الترقية والتحفيز تتم بطريقة عادلة بين العمال"، نجد أنّ نسبة 62.80 من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم"، أي أنّ عملية الترقية والتحفيز تتم بطريقة عادلة، وهذا يدل على أنّ المؤسسة عادلة إلى حد جيد في الترقية والتحفيز.

- في العبارة 30، التي تقول: "هل تلاحظ أنّ هناك صراع بين الأجيال في المؤسسة"، نجد أنّ نسبة 67.4% من أفراد عينة الدراسة كانت لإجابتهم بـ"نعم"، أي أنّه يوجد صراع أجيال في المؤسسة، وهذا يدل على أنّ المؤسسة نجحت في جعل صراع داخل المؤسسة من أجل تقديم فئات العمر أفضل ما يمكنهم وبذل مجهود أكثر.

H0: كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما زاد الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم الخدماتي

H1: كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما انخفض الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم الخدماتي

وبعد إجراء عملية الحساب باستعمال برنامج SPSS حصلنا على النتائج التالية

الفرضية	مربع كاي	درجة الحرية	احتمال المعنوية
الفرضية الصفرية	10.837	4	0.028
الفرضية البديلة			

نلاحظ أن قيمة كاي مربع المحسوبة تساوي 10,837 ودرجة الحرية 4 واحتمال المعنوية 0.028 بالتالي نقبل الفرضية البديلة إذن كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما انخفض الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم الخدماتي القرار صادق بنسبة 100%

## نتائج الدراسة

بعد اختبار الفرضيات نستنتج أن هناك علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعاملين في التنظيمات الخدمائية.

وذلك من حيث:

- يؤدي عبء العمل إلى التقليل من الأداء الوظيفي للعامل في التنظيمات الخدمائية.
- كلما زاد غموض الدور كلما قل الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيمات الخدمائية.
- كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما انخفض الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم الخدماتي.

## خلاصة:

اشتمل هذا الفصل الأخير على المعلومات التي حصلنا عليها من إجابات أفراد العينة، ومن ثم قمنا بتفريغها ببرنامج SPSS. وأخيرا قمنا بتحليل، وتفسير كل من النتائج في ظل الفرضيات



خاتمة

## خاتمة

بالرغم من اختلاف التيارات الفكرية وما جاءت به نظريات التنظيم ونتائج بعض الدراسات السابقة حول متغيرا ضغوط العمل والأداء الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف مجالات الدراسة التي أجريت بها تلك الدراسات فالتنظيمات الخدماتية لها خصوصيتها حيث أن ارتفاع أو انخفاض ضغوط العمل لا تؤدي بالضرورة إلى انخفاض في أداء العاملين غير أن النتائج المتوصل إليها اتفقت مع بعض نتائج الدراسات الأخرى ولأن الدراسة الراهنة أجريت في ظل معطيات معينة فهي لم تحط بجميع جوانب الظاهرة المدروسة وتبقي العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي موضوعا محوريا وهاما في مختلف الدراسات التي تعالج قضايا الموارد البشرية في كل التنظيمات ويبقى البحث في تلك المتغيرات على مستوى التنظيمات الخدماتية بحاجة إلى مواصلتها واستمرارها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار جرير، عمان، 2013.
2. تامر حسين علي، عبد الكريم عبد الله المساعيد، ط1، سيكولوجية الضغوط النفسية وأساليب التعامل معها، دار مكتبة الحامد، عمان.
3. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر، 2003.
4. جيرالد جرينبرج روبرت بارون وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، دار المريخ، الرياض، 2009.
5. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد، 2013.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، ط1، دار زهران للنشر، دون بلد، 1997.
7. رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الكنوز، عمان 2013.
8. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري، عمان، 2013.
9. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، عمان، 2011.
10. سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، ط1، دار الراية، عمان، 2011.
11. صلاح الدين شروح، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
13. محمد الصيرفي، السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لنديا، الإسكندرية، 2007.
14. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، الأردن، عمان، 2008.
15. عبد الرحمن عدس وآخرون، البحث العلمي - أدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2003.
16. عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات التنظيمي في السلوك، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010.
17. عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، 2009.
18. على السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب، القاهرة، 2004.
19. علي حمدي، سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
20. فارس رشيد البياني، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، ط1، دار أيلة، عمان، 2008.

21. فاطمة عوض وآخرون، أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
22. ماريون أي هانز، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، دار البحوث، ط1، 1988.
23. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
24. محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، عمان.
25. محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر.
26. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، الأردن، عمان، 2008.
27. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعتز، عمان، 2015.
28. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد، عمان 2016.
29. معز محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط 1، دار الحامد، عمان، 2008.
30. معن محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد، عمان، 2008.

#### ثانيا: المذكرات والأطروحات

1. ابن خيرو خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، علم اجتماع التربية، بلدية العوينات لولاية تبسة، 2010-2011.
2. بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018.
3. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية سونلغاز، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2009-2010.
4. عيسى إبراهيم المعشر، آثار ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، الأردن 2009.

5. العمراوي نادية، تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمركز تعبئة قارورات الغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي.

6. فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، دراسة ميدانية في مشافي التعليم العالي بدمشق، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال، تخصص MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.

7. نسرين توانيت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، الحاج لخضر، 2013

### ثالثا: المجالات العلمية

1. أبو بكر بوسالم، دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة اتصالات

الجزائر للهاتف النقال والمحاسبة المالية والإدارية، جامعة بشار، العدد الثامن ديسمبر 2017.

2. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد الأول 2001.

3. محمد الصالح بوطوطن، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء، مجلة الدراسة المالية، المحاسبة المالية، زديرة خمار، جامعة عنابة، الجزائر العدد الثاني ديسمبر 2014.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية



جامعة العربي التبسي - تبسة -

قسم: علم الاجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل.

استمارة بعنوان:

## ضغوط العمل والأداء الوظيفي في المنظمات الخدمائية

### مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية -تبسة-

تحت إشراف:

د. حداد صونية

من اعداد الطلبة:

- سعيد سامي

- عباد سلمى

نضع بين أيديكم نسخة من الاستمارة المتضمنة عدد من الأسئلة التي نهدف من خلالها الى معرفة آراءكم حول الموضوع السابق الذكر، لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم لإنجاح الدراسة، كما أن لآرائكم فائدة كبيرة في دراسة ضغوط العمل والأداء الوظيفي في المنظمات الخدمائية. ونعلمكم أن أجوبتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط ولن يطلب منكم ذكر اسمكم أو عنوانكم.

وأخيرا نشكركم سلفا على منحكم جزء من وقتكم وعلى جهودكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية: 2018 / 2019

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة

من [25 - 34]

من [35 - 44]

من [45 - 54]

55 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي

ثانوي

متوسط

جامعي

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب (عزباء)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

[5 - 9]

[10 - 14]

[15 - 19]

من 20 سنة فما فوق

6 / طبيعة المهام:

إدارية

تقنية

عامة

## المحور الثاني: يؤدي عبء العمل إلى التقليل من الأداء الوظيفي للعامل في الخدمات الخدمية

6- هل وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك (ي)؟

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً  أبداً

7- هل ما يطلب منك من واجبات ومهام يشعرك بالتعب والإرهاق؟

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً  أبداً

8- هل الأعمال التي تكلف بها غير واضحة؟

نعم  لا  أحياناً

- في حالة الإجابة بنعم

ما هو السبب في رأيك: - الشرح غير كافي

- العلاقة سيئة مع المسؤول

- لا يوجد تناسق في المهام

- الأعمال التي أكلف بها غير واضحة

9- هل تعاني من كثرة الضجيج في عملك؟

نعم  لا  أحياناً

10- هل مساحة المكتب لا تناسب عدد الموظفين؟

نعم  لا

11- هل يطلب منك تأدية مهام تعيقك على إتمام مهام أخرى أكثر أهمية؟

نعم  لا  أحياناً

12- هل حجم العمل الذي تقوم به يسبب لك الضغط النفسي والانفعال؟

نعم  لا  أحياناً

13- هل كمية العمل الملقاة عليك تفوق قدرتك؟

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً  أبداً

## المحور الثالث: كلما زاد غموض الدور كلما قل الأداء الوظيفي للعامل داخل

### التنظيمات الخدمائية

لا  نعم

14- هل تعاني من صعوبة في تنفيذ المهام المسندة إليك؟

كيف ذلك: .....

15- هل تلاحظ بأن التعليمات التي تتلقاها؟

- واضحة جدا

- أغلبها واضح

- بعضها واضح

- غير واضحة

16- هل تلاحظ أن مسؤولك المباشر يراقبك باستمرار؟

أحيانا

لا

نعم

17- ما نوع العلاقة بينك وبين مسؤولك المباشر؟

سيئة

حسنة

جيدة

18- هل انتقاد أداك باستمرار من طرف مسؤولك المباشر يؤدي إلى:

- الشعور بعدم الانتماء

- صعوبة تحمل المسؤولية

- خفض الأداء الوظيفي

- خفض الولاء

لا  نعم

19- هل يساهم غموض السياسات في عدم تنفيذ المهام والواجبات؟

20- هل يؤدي عدم وضوح المهام والأهداف وفلسفة المنظمة ودرجة تعقيدها إلى غموض الأدوار في العمل؟

أبدا

نادرا

أحيانا

غالبا

دائما

21- هل تعتمد مؤسستك على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مما يسهل من أداء موظفيها بفعالية؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم:

لا

نعم

هل تلك الوسائل التكنولوجية تتوافق مع قدراتك التعليمية؟

## المحور الرابع: كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما انخفض الأداء

### الوظيفي للعامل في التنظيم الخدماتي

22- هل تتلقى توجيهات باستمرار بين رؤسائك المباشرين؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم:

هل هي متناقضة؟: نعم  لا  أحيانا

23- هل علاقتك بزملائك في المؤسسة؟

جيدة  حسنة  سيئة

24- هل لك علاقة غير رسمية مع المشرف المباشر؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم:

هل هي؟: جيدة  حسنة  سيئة

ليست لي علاقة غير رسمية بالمشرف المباشر

25- هل بعض المهام التي تسند إليك من طرف مسؤولك المباشر تتنافى مع مبادئك الأخلاقية؟

نعم  لا

كيف ذلك: .....

26- هل تلاحظ بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقد؟

نعم  لا

27- هل تلاحظ أن عملية الترقية والتحفيز تتم بطريقة عادلة بين العمال؟

نعم  لا

28- هل تلاحظ أن هناك صراع الأجيال في المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

مدير البرمجة ومتابعة الميزانية

المدير

مصحة التنمية البشرية  
والنشاط الاج والاق

مصحة تلخيص  
الميزانية

مصحة تنمية  
المنشآت والضبط

مصحة تنمية  
البرامج المحلية

مصحة التنمية  
البشرية والنشاط الاج

- مكتب وضع ومتابعة التنفيذ والتحليل الميزانياتي.
- مكتب التلخيص والتوطيد الميزانياتي.
- مكتب النظام المعلوماتي والبيانات الإحصائيات الميزانياتية والتوازنات

- مكتب قطاعات النقل والمواصلات السلكية واللاسلكية، الأشغال العمومية والاتصال والتجارة.
- مكتب قطاعات تهيئة الإقليم والبيئة والموارد المائية وقطاعات السيادة

- مكتب المخططات البلدية للتنمية.
- مكتب متابعة موارد وتمويلات حسابات التخصيص الخاص.
- مكتب متابعة الاستثمارات الممولة من الميزانيات اللامركزية والجماعات

- مكتب قطاعات التربية الوطنية، التكوين والتعليم المهنيين، التعليم العالي والبحث العلمي.
- مكتب قطاعات السكن والعمران، الصحة والشباب والرياضة، الشؤون



إثن بالظهير

أنا الموقع أدناه الأستاذة (أ) : د/ حداد صويبية ...

الرقية : أستاذة محاضر

شهادة في تخصص الاجتماع

موضوعها العمل والاداء الوظيفي في المنظمات  
الخدمية

والتي من شأنها ان تركز في تخصص : تنظيم و عمل

من إعداد

أستاذة (أ) : سعيد سامح ... أستاذة (أ) : عباد سليم

تتوفر على شروط الخدمة والتمهيدية، الموضوعية والشمولية والتي تؤهلها للمناقشة العلمية بعد  
تقديم بيان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإثن تطابقا بطبيعة المناقشة وإيداعها لدى إدارة القسم  
بمسئوليتها الورقية والإلكترونية.

تسعة في : 2019/06/11

توقيع الأستاذة (أ) حداد صويبية

المختومة  
حداد صويبية

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي في التنظيمات الخدمائية، إذ تسعى هذه الدراسة إلى إضافة معارف على الرصيد المعرفي في مجال تخصصنا، إبراز أهم الأساليب المستخدمة لتعامل مع ضغوط العمل بإيجابية والتخفيف من حدتها، تحديد مستويات ضغوط العمل والأداء لدى العاملين داخل التنظيمات الخدمائية، ومن أجل بلوغ الدراسة الراهنة، اعتمدت هذه على مجموعة من الإجراءات المنهجية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، و المسح بالعينة لعاملين مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية ل ولاية تبسة، والذي عددهم 48 عامل وتم اختيار جميع العاملين، باستخدام أداء الاستمارة، إضافة إلى الاستعانة بأدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق. كما تم معالجة البيانات والتوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن لضغوط العمل علاقة بالأداء الوظيفي بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية ل ولاية تبسة، وذلك من خلال:

- يؤدي عبء العمل إلى التقليل من الأداء الوظيفي للعامل في التنظيمات الخدمائية.
  - كلما زاد غموض الدور كلما قل الأداء الوظيفي للعامل داخل التنظيمات الخدمائية .
  - كلما زادت حدة الصراع التنظيمي كلما انخفض الأداء الوظيفي للعامل في التنظيم الخدماتي.
- الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، التنظيمات الخدمائية

## Abstract

The aim of this study is to identify the relationship between work pressures and job performance in service organizations. This study seeks to add knowledge to the knowledge balance in our field, to highlight the most important methods used to deal positively with work pressures and to mitigate them. In order to reach the current study, this was based on a set of methodological procedures. The descriptive approach and the sample survey were conducted for the employees of the Directorate of Programming and Budget Follow-up of the State of Tebessa. The total number of workers was 48, In addition to using the data collection tools represented in the observation, interview, form, records and documents.

The data were also processed and a general conclusion was reached that the work pressure is related to the performance of the programming and budget monitoring of the state of Tabessa through:

- The workload reduces the functionality of the worker in service organizations.
- The greater the ambiguity of the role the less the functional performance of the worker within the service organizations.

The greater the organizational conflict, the lower the worker's functional performance in the service organization.

Keywords : Work pressures, job performance, service regulations