

جامعة ابن خلدون  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص : تنظيم وعمل

ضغوط العمل وإنعكاساته على الأداء الوظيفي  
- دراسة ميدانية لعينة من عمال بلدية عماري ولاية تيسمسيلت-

إشراف :

د. حسني خيرة

إعداد الطالبتين :

❖ معدن فوزية

❖ شلول أسيا

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ مساعد "أ"	د.بالجوهر خالد
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة "ب"	د.حسني خيرة
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	د.زيان عبد الوهاب

السنة الجامعية : 2023/2022

# شكر ونفاق

انطلاقاً من قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "لئن شكرتم لأزيدنكم" فإننا نشكر الله عز وجل الذي أعطانا من العلم ما لم نكن نعلم ومنحنا القوة والقدرة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام هذا العمل المتواضع.

وانطلاقاً من قوله تعالى صلي الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإننا نقدم بوافر الشكر إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "حسني خيرة" التي ساعدتنا ولم تبخل علينا بالوقت الأفكار والتوجيهات طيلة فترة إنجاز هذا البحث منذ أن كانت فكرة إلى أن ما أصبح ما هو عليه الآن.

كما نتوجه بعميق الشكر إلى جميع أعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتنا والحكم عليها.

كما لا يفوتنا أن نسجل صادق شكرنا وخالص تقديرنا لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أفضل خلق الله سيد محمد

وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا تكفي الكتابة مهما كتبت

ولا تكفي العبارات مهما نطقت وعبرت

ولا تكفي الإشارة مهما أشارت ولمحت

إلى صاحبة الصدر الرحب القلب وحنون من تعبت بحملي وتأملت بوضعي إلى من عجز

لسان عن ذكر صنيعها وجميلها أمي الغالية.

إلى من جرح الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة

وفرح، من حصد الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم والتعلم، إلى القلب الشاسع

والكبير أبي الغالي رعاه الله وأطال في عمره.

إلى القلوب الطاهرة النص البريئة إخوتي محمد، بوعلام، جمال، مختار، موسى، يوسف

وزوجاتهم، وإلى إخوتي عائشة، فاطمة، خديجة، وأزواجهم والشموع العائلة آية،

عبدالرؤوف، ريتاج، رياض، لؤي، لينا، أحمد، محمد، نسيمة، شهد، حسين، جلال، عيسى،

السامي، سيف الدين، ماجدة، جوري.

إلا من ساعدني طول هذا المشروع جزاه الله ألف خير صديقي «هشام»

إلى من كانت سندا لي في إنجاز هذا العمل صديقتي آسيا

أقدم عملي هذا وارجوا من المولى عزوجل التوفيق والسيدات.

## فوزية

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وعلى أهله ومن وفى أما بعد :  
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد  
والنجاح بفضلته تعالى.

مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نوراً لدربي.  
إلى لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولاتزال من إخوة وأخوات ومن بينهم أختي وحببتي  
"أمال" وابنها "انس" والي أختي "دليلة" وابنتها الكتكوتة صغيرة "تسنيم" وأختي "فاطمة" وإلى  
إخوة "كادي وحميد ونورالدين" وإلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظات رعاهم الله  
ووفقهم

والى كل طلبة قسم العلوم الاجتماعية عمل وتنظيم وجميع دفعة 2023م جامعة ابن  
خلدون تيارت.

وإلى كل من كان لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي .

|| ||  
أمين

## آسيا

## ملخص بالعربية:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ضغوط العمل وانعكاسه على الأداء الوظيفي، و انطلاقا من الإشكالية العامة ما هي انعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموظفين؟، استنادا عن المنهج الكمي الملائم لمتغيرات الدراسة استخدمنا قيم 80 مبحوث والتي تمت على مستوى بلدية عماري ولاية تسمسيلات، ولجمع معلومات أكثر عن الموضوع الدراسة استعملنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات لتدعيم نتائج الدراسة، ثم وضع فرضيات منها زيادة عبء العمل يؤدي إلى انخفاض دافعية الإنجاز، صعوبة العمل يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وختما توصلنا إلى النتائج التالية:

- الزيادة في عبء العمل يؤدي إلى انخفاض في دافعية الإنجاز.
- إن طبيعة العمل الصعبة تؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل.

## Abstract:

This study aims to know work pressure and its reflection on job performance, and based on the general problem, what are the implications of work pressure on job performance of employees? Based on the appropriate quantitative approach to the variables of the study, we used the values of 80 respondents, which were conducted at the level of Amari municipality, Tisamsilat state, and to collect information More on the subject of the study, the questionnaire was used as a data collection tool to support the results of the study, and then put hypotheses, including an increase in the workload leads to a decrease in achievement motivation, the difficulty of work leads to a decrease in job satisfaction, and we concluded the following results:

- An increase in workload leads to a decrease in achievement motivation.
- The difficult nature of work leads to decreased job satisfaction.

الفهرس

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وعران
	الإهداء (01)
	الإهداء (02)
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
01	تمهيد
02	إشكالية الدراسة
03	فرضية الدراسة
04	أسباب اختيار الموضوع
04	أهداف الدراسة
04	أهمية الدراسة
05	تحديد المفاهيم
07	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: ضغوط العمل</b>	
12	تمهيد
13	أهمية ضغوط العمل

13	خصائص ضغوط العمل
14	أهداف دراسة ضغوط العمل
15	أنواع ضغوط العمل
17	أثار ضغوط العمل
19	مراحل ضغوط العمل
21	نظريات ضغوط العمل
24	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
26	تمهيد
27	أهمية وعوامل الأداء الوظيفي
29	عناصر وأنواع الأداء الوظيفي
30	معايير وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي
32	محددات ومعوقات الأداء الوظيفي
33	أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
34	مستويات وعناصر إدارة الأداء الوظيفي
35	طرق تقييم الأداء الوظيفي
37	أبعاد الأداء الوظيفي
38	نظريات الأداء الوظيفي
48	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
50	تمهيد

51	مجالات الدراسة
52	المنهج المستخدم في الدراسة
52	الأدوات المستخدمة في الدراسة
53	الأساليب الإحصائية
53	العينة وكيفية اختيارها
54	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
56	تمهيد
57	عرض وتحليل بيانات الدراسة
75	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها
92	استنتاج عام
95	خاتمة
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	سلم ماسلو للحاجات	39
02	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	57
03	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	58
04	توزيع العينة وفق المؤهل العلمي	59
05	توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية	60
06	توزيع العينة وفق الوضعية المهنية	61
07	توزيع العينة وفق الخبرة المهنية	62
08	العلاقة بين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود الرغبة لديهم لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم	63
09	العلاقة بين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود الرغبة والقدرة لديهم على زيادة في حجم العمل	64
10	العلاقة بين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم في العمل	65
11	العلاقة بين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود رغبة تحدي أثناء إنجاز العمل	67
12	يبين العلاقة بعدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم والتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة	68
13	العلاقة بين الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام وساعات العمل تجعلك مقيد بمواقيت العمل الرسمية	69
14	العلاقة بين الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات وحجم العمل المكلفين به قابل للتنفيذ	70
15	العلاقة بين الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام وجود تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بك في عرقلة مهامهم بالعمل	71
16	العلاقة بين الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام ووجود القدرة الكافية لإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد	72

73	العلاقة بين معانات من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي تقوم به ولديك الرغبة في التحدي أثناء إنجاز عملكم	17
74	العلاقة بين يوجد ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات ووجود الرغبة في التطوير وتحسين أدائكم لتحقيق انجازاتهم ونجاحاتهم	18
77	العلاقة بين الوقوع في أخطاء كثيرة نتيجة عبئ العمل والشعور بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل	19
78	العلاقة بين يحتاج عملك إلى كثيرا من التركيز والانتباه و بتميز نظام الأجور بالعدالة	20
79	العلاقة بين عدم الإحساس المبحوثين بالأمن في الوظيفة والانتباه وتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي تقدمونه	21
80	يبين العلاقة بين عدم الإحساس المبحوثين بالأمن في وظيفتهم ويكفي الأجر الذي تتقاضاه لتغطية تكاليف متطلبات المعيشة	22
81	يبين العلاقة بين عدم الإحساس المبحوثين بالأمن في وظيفتهم وزيادة الرضا عن العمل من احتمالية استمراريتهم في العمل	23
82	يبين العلاقة بين يتطلب منك عملك اتخاذ قرارات حاسمة والشعور بالرضا أثناء القيام بأدائك في العمل.	24
83	يبين العلاقة بين بيئة العمل يغلب عليها الغموض بسبب ضعف الاتصال وتشعر بالرضا أثناء القيام بأدائك في العمل	25
84	يبين العلاقة بين قلة الإمكانيات المادية و المعنوية تؤثر على رغبة المبحوثين عن العمل وتناسب الأجر مع الجهد الذي يقدمونه	26
85	يبين العلاقة بين قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تؤثر رغبتك بعملك وتشعر بالرضا أثناء القيام بأدائك في العمل.	27
86	يبين العلاقة بين تكليف المبحوثين بالعديد من المهام يؤدي إلى انخفاض رغبتهم في العمل ويتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي يقدمونه.	28
87	العلاقة بين معانات المبحوثين في عملهم من الازدحام في المكاتب وزيادة طلبات الجمهور وشعورهم بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل	29
88	العلاقة بين معانات في عملهم من الازدحام في المكاتب وزيادة طلبات الجمهور ورأيهم في أن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسين العلاقات الإيجابية بين العاملين والزملاء والمديرين	30

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	المراحل الثلاثة لضغوط العمل	01
22	تخطيط عام لنظرية سييلي	02
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
58	توزيع أفراد العينة حسب السن.	04
59	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
60	توزيع أفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية .	06
61	توزيع أفراد العينة وفق الوضعية المهنية	07
62	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08

# مقدمة

## مقدمة عامة

إن نشوء فكرة العمل وتطورها كان مرتبطا بوجود الفرد، حيث يعتبر العمل العامل الذي يساعد الفرد على التطور و الاستمرار، فهو الشرط الأساسي لوجوده، مما جعله يمثل القوة التي يمارس بها مهنته الجديد، فقد أخذ العمل عدة أشكال عبر التاريخ مع اختلاف أشكاله وصوره من حضارة إلى أخرى، ومنها انبثق عنه التطور التكنولوجي الحديث، حيث شهدت تطور سريع في مختلف الميادين والمجالات التي غيرت طبيعة العمل مما ظهرت عنه ضغوط العمل الذي انعكس بدوره سلبا عن العمال وعلى المنظمات وسلوك الأفراد والعاملين واتجاهاتهم نحو العمل، مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل كالغياب ودوران المستخدمين، أما فيما يخص العمال فظهر ارتفاع عبئ العمل الذي يعتبر من بين الآثار المهمة التي تحتل الصدارة في نتائج نشاط على العامل مما يجب على الإدارة أن تكون واعية وتعمل على مواجهة ضغوط إدارتها بين المسؤول والموظف، لأنهم أساس نجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه، ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره هو قادر على إدارة موارد أخرى بالمنظمة ولهذا يجب الاهتمام به ومتابعة مستوى أداءه وما يعانيه من ضغوط في العمل حتى يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي رفع مستوى أدائه وأداء المنظمة التي يعمل فيها، وتكمن أهمية ضغوط العمل في آثارهما الفعالة في الأداء الوظيفي من حيث الرضا وتحقيق الأهداف التي تجعل العامل يعيش العديد من الموضوعات أو الظروف أو المعطيات التي تجعل في حالات تتسم بالرضا أو دون ذلك لتحقيق الأهداف في منظماته الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية لأن فهم الضغوط التي يتعرض لهما الموظفين يتوقف على عدة عوامل تساعد في رفع مستوى الأداء وعليه قمنا بتسليط الضوء على موضوع ضغوط العمل و انعكاساته على الأداء الوظيفي فارتأينا تقسيمه إلى خمسة فصول بداية بالفصل الأول : متناولين فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها ثم أسباب إختيار الموضوع وأهميته وأهدافه التي جاء لأجلها ثم نقوم بتحديد بعض المفاهيم التي تعبر مفاتيح الموضوع وأخيرا دراسات السابقة تناول الظاهرة والعملية كل من وجهة نظره أما الفصل الثاني نتناول فيه ضغوط العمل ثم الفصل الثالث الأداء الوظيفي أما الفصل الرابع حيث يعتبر تطبيقا وإسقاطا لما تناولناه في الجزء النظري من البحث ألا وهو الدراسة الميدانية وتناولنا فيها المنهجية المتبعة في الدراسة والأدوات المستعملة في جمع البيانات التي تخدم الموضوع وفرضياته ثم نبذة عن المؤسسة محل الدراسة الميدانية وهيكل تنظيمي أما الفصل الخامس نتناول فيه جداول خاصة بتوزيع الأفراد العينة من المبحوثين حسب إجابتهم على أسئلة الإستمارة الموزعة عليهم وأخيرا استنتاج تحليل الفرضية الأولى والثانية ثم الاستنتاج العام ويليها خاتمة لما جاء في الموضوع

الجبائِب  
النظري

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

## تمهيد

يعتبر الإطار النظري للدراسة الركيزة الأساسية و أول خطوة في إنجاز أي بحث علمي، والإطار المرجعي للبحث من ناحية سوسيولوجيا، حيث يساعد الباحث في تحديد العناصر الأساسية حول محور البحث أو الموضوع محل الدراسة، ونسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار نحدد من خلاله أهم الأسباب ومبررات الكاملة وراء اختيارنا للموضوع، إبراز أهمية وأهداف الدراسة و تحديد و طرح الإشكالية وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع، قصد إزالة الغموض عنها من جهة إعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى وفي الختام نقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع البحث بصفة مباشرة وغير مباشرة.

#### رابعاً: الإشكالية :

يعتبر انتماء الشخص إلى مؤسسة معينة مصدر لنشأة مجموعة من العلاقات والتفاعلات والثقافات ونظم واتصال بينه وبين الأشخاص الآخرين تكون مبنية على جملة من المبادئ التي غايتها تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها ونموها وتلبية حاجياتهم المختلفة ، لكن الموظف يتعرض في بعض الأوقات لمجموعة من التحديات و المشاكل والتي تتحول إلى ضغوط التي تجعل طبيعة الفرد سريع القلق والإنفعال، وهذا الأمر ينعكس على أدائه الوظيفي مما عرفه بعض الباحثين، هو التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه مجموعة السلوكيات والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس وعلاقته الوظيفية داخل المؤسسة، ومن هنا تحدث تايلور عن العمل في النظرية التيلورية التي يرى أن الخبرة والتدريب لهم أهمية في العمل لأن الإنسان كائن إقتصادي، ويمكن التأثير عنه عن طريق الأجور والحوافز المادية لأنها الطريقة الأمثل لتأدية العمل، بينما يرى أن وظيفة الإدارة هي التي تكتشف هذه الطريقة وتعلمها للعمال وتنظيمها وتصدر الأوامر لكي يسير عليها العمال ولا يتأثر بالظروف المحيطة به كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين والاعتماد على معيار الكفاءة الإنتاجية وزيادتها لأنها تجعل المؤسسة تسعى وتعمل على التخفيف من حدة تلك ضغوط لكي لا تؤثر على أداء مجموعة من داخل المؤسسة والتي عرفها بعض الباحثين بأنها تشير إلى مجموعة من المتغيرات النفسية والجسمانية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله، حيث أن الأداء يتأثر بعدة عوامل من بينها ضغوط العمل والتي تكون لها انعكاسات مباشرة على الأداء.

حيث يعاني العديد من العاملين في معظم المنظمات أنواعا كثيرة من الضغوط ناتجة عن أسباب كثيرة منها ما يرجع إلى الظروف الخاصة بالعاملين أنفسهم ومنها ما يعود إلى المنظمات التي يعملون بها ، وفي الكثير من الأحيان مانجد مجموعة العمال يشعرون بضغط أو الاكتئاب وعبئ العمل لا يستطيعون التخلص منه لان الشعور بضغط هو الناتج عن الضغوطات مختلفة ، وهذا ماجعل الباحثين والمختصين يهتمون بموضوع الضغوط وذلك نظرا لما ينتج عنه آثار سلبية على الصحة النفسية والجسمية للعمال وكذلك على حياتهم الاجتماعية والمهنية وأدائهم في العمل، فضغوط العمل تسبب في ظهور الكثير من المشكلات في المجال العمل ، ومن بينهما وقوع حوادث العمل ومشاكل تدني مستوى إنتاجية، لذا يجب تخطيطها و الارتقاء المؤسسة إلى مستوى أعلى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء حتى يكون هذا المناخ محفزا للفرد للإظهار طاقاته وإبداعاته حيث يصل دائما لأشياء وتأصيل أنظمة فعالة ، كلما زاد ذلك زاد إقبال العمال على أعمالهم وبذلك يزيد الجهد ومما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المطلوبة، ولذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع المناخ المؤسسة الذي يسود العمل وبين

الرضا العمال عن أدائهم ، فالمناخ التنظيمي إما أن يعزز الشعور بالرضا الوظيفي فيشكل بيئة داعمة له وإما بضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث أشار في نظريته حول القلق على أنه مقدمة ضرورية لفهم الضغوط بأنه أساس التمييز بين القلق كسمة وكحالة الذي ينعكس بدوره سلبا عن العمال وعلى المنظمة وسلوكياتهم واتجاهاتهم مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل منها ارتفاع عبئ العمل مما يؤثر على طبيعة عملهم الذي ينتج عنه صعوبات ومعوقات داخل المؤسسة ، باعتبار أن الموظفين داخل المؤسسة لديهم مستويات تعليمية مختلفة وطموحات ورغبات متنوعة واختلاف في معتقدات وشخصيات فبالتالي من الطبيعي أن تنشأ بينهم علاقات تكون إما إيجابية أو سلبية ومنه يجب أن تهتم المؤسسة بالحالة النفسية لموظفيها، و التعرف على الانعكاسات التي تحدثه ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وكيفية تعامل المؤسسة للحد منها، ومن خلال ما سبق سنحاول من خلال هذا العمل المتواضع طرح الإشكالية التالية:

❖ ماهي انعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي؟

أسئلة فرعية:

- هل زيادة عبئ العمل يؤدي إلى انخفاض دافعية الإنجاز؟
- هل صعوبة العمل يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعمال؟

خامسا: فرضيات الدراسة

فرضية العامة:

- تؤثر ضغوط العمل على الأداء لدى العاملين

فرضيات الجزئية:

- الفرضية الأولى: كل ما زاد عبء العمل انخفضت دافعية الإنجاز.
- الفرضية الثانية: كلما كانت طبيعة العمل صعبة كلما انخفض الرضا عن العمل.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية.

1. رغبة شخصية في الاطلاع عن هذا الموضوع.
2. إثراء الرصيد المعرفي.

ب- موضوعية:

1. ارتباط موضوع الدراسات بالتحخصص تنظيم وعمل.
2. محاولة معرفة الآثار الناجمة عن ضغوط العمل.
3. محاولة إبراز الدور والتأثير الذي تلعبه الضغوط المهنية في التوجيه والتأطير.

ثانياً: أهداف الدراسة:

1. محاولة معرفة ضغوط العمل مختلف الجوانب.
2. تعرف على تأثير الضغوط التي يعاني منها العامل، وضرورة الاهتمام بهذه الظاهرة.
3. محاولة معرفة ما مدى تأثير ظروف العمل غير مناسبة في انخفاض الأداء داخل مؤسسة.
4. ينتج عن عبء العمل الذي يكون سبب في تقليل كفاءة العامل داخل مؤسسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تعالج موضوعاً مهماً يؤدي إهماله إلى خسائر كبيرة على مستوى الفرد والمؤسسة، فالإلمام بمحتوى هذا الموضوع يتيح للمؤسسة باتخاذ احتياطاتها كخطوة أولية من خلال معرفة مصادر الوضع العمل و تأثير على أداء وظيفي للعاملين، كما يساعد على احتواء هذه الضغوط والسيطرة عليها و تقليلها وقيادتها إلى مستويات أرقى و امن وهذا من أجل تحفيز العاملين، وتشجيع سلوكهم الإبداعي وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة، كذلك تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للبحث عن أفضل الطرق التي تساعد تخفيف من ضغوط العمل لدى العاملين، الدراسة من شأنها أن توضح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين من أجل اتخاذ قرارات مناسبة للتقليل من جانب السلبي لضغوط العمل المؤثرة على السلوك الإبداعي، والأداء الوظيفي لدى العاملين.

مع أن جملة المشكلات التي يعاني منها العامل داخل المنظمة تفرز مناخاً سلبياً في انعدام روح التعاون بين العاملين، والذي يتجلى في زيادة الشكاوي والغياب وإهدار ساعات العمل مما يؤدي إلى انخفاض الاستقرار والأداء الوظيفي، انطلاقاً من هذه الحقيقة فإن الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي

سادسا: تحديد مفاهيم

### 1. ضغوط العمل:

**الضغط، لغة:** ترجع كلمة الضغط إلى مفهومه اللغوي إلى ضغطي بفتح كامل الحروف. فقد جاء في القاموس المحيط للفيروز الأبدى ضغطه معنى عصره وزجه إلى شيء ما وضغطه ضغطا بمعنى غمزه إلى شيء ما كحائط أو غيره.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** عرفه "هونز سيللي" بأنه استجابة جسدية غير محددة للمطلب معين.<sup>2</sup>

**مفهوم ضغوط العمل:** هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتهم أو أعبائهم وأهميته وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة خصائص هذا الدور. ويرى بعض الباحثين أن ضغوط العمل تشير إلى مجموعة من المتغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهة للمواقف المحيطة به، والتي تمثل تهديدا له.<sup>3</sup> ويرى البعض الآخر أن ضغوط العمل تظهر بعد تفاعل العاملين مع بعضهم، ومتأثرين بصفاتهم الشخصية بالأعمال التي يعملونها مما يحدث تغيرات مختلفة بينهما، تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الالتزام بواجباتهم اليومية.

ويتمثل مجموعة من الوظائف المتشابهة والواجبات التي يمكن الفرد واحد القيام بها ويتكون من نشاط العمل، محتوى العمل، موقف العمل، الظروف التي يؤدي قيامها العمل.

### 2. مفهوم الأداء الوظيفي:

**الأداء في اللغة:** أدى، تأدية، أوصله وقضاه، وتأدية له من حقه أي قضيته.

**تعريف كود للأداء:** على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته. ويلسون ويستون: عرف الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة.

يشير أيضا مفهوم الأداء الوظيفي إلى الناتج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال الفترة محددة.

**يرى الخزامي** بان الأداء بصفه عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤوليات وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ

<sup>1</sup>مسعود جبران: الرائد معجم لغوي رتبت مفرداته وفق للحروف الأولى، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر بيروت،

<sup>2</sup>نداء محمد الصوص: السوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2008، ص56.

<sup>3</sup>السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار الجليس للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص305.

والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن التفاعل والاتصال عن بقية الأعضاء في المؤسسة وقبول مهام جديدة والإبداع والإلتزام بالنواحي الإدارية للعمل ويعكس الأداء الوظيفي وولاء الموظف لمؤسسة ويمثل أداء الأفراد أداء الأقسام الذين ينتمون إليها.<sup>4</sup>

كما عرف بدوي مصطفى الأداء انه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين وكذلك هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه أي عمل من الأعمال.<sup>5</sup>

تعريف توماس الأداء هو التفاعل بين السلوك والانتاج لأنه مجموعة من السلوكيات والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس.<sup>6</sup>

**التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:** هو عبارة مهام وأنشطة يقوم بها الموظف أثناء قيامه بعمله داخل المؤسسة من اجل تحقيق نتائج وأهداف لهذه المنظمة أو المؤسسة وفق ظروف فيزيقية داخل أنظمة الإدارة من إضاعة وغيرها وإجراءات مضبوطة من قوانين وقواعد محددة داخل المؤسسة.

**الدافعية الإنجاز** هي عملية يتم بواسطتها توجيه سلوك بغية تحقيق أهداف معينة ومعبرة عنها بالنتيجة التي تحصل عليها المفحوص في مقياس الدافعية.<sup>7</sup>

**عبء العمل:** ويرى "جرين بيراش" وبارون أنه تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته، وقد تكون زيادة أعباء من ناحية كمية لتقييم بأعمال أكثر مما يستطيع إنجاز بالوقت المحدد، وقد تكون زيادة العبء بشكل نوع وكان يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تتلاءم مع قدراته.<sup>8</sup>

**صعوبة طبيعة العمل:** وهي مجموعة من الظروف السائدة في بيئة العمل والتي تعرض لها الأفراد أثناء العمل.<sup>9</sup>

**الرضا عن العمل** هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه عمله، ويتحقق ذلك من التوافق بين ما يتوقع الفرد من عمله، ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، أن الرضا عن العمل يتمثل في المكونات التي تتبع الفرد للعمل والإنتاج.<sup>10</sup>

<sup>4</sup> حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2014، ص 72-90.  
<sup>5</sup> حمدوي عمر، احمد بخوش: انعكاس الأداء التنظيمي في الجودة البحث العلمي مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة ورقلة، جوان 2012، ص150.

<sup>6</sup> عبد البارى إبراهيم ذرة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية، الادرة القاهرة، ط1، 2003، ص25.

<sup>7</sup> هيجان عبد الرحمن: ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، 2012، ص12.

<sup>8</sup> حمدوي عمر: مجلة مجتمع تربوية عمل، مجلد 06، العدد01، 2021، ص90.

<sup>9</sup> حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، والتوزيع مكتبة لبنان، ط01، 2013، ص21.

<sup>10</sup> جاسب مزهر الحساوي: مقال علمي تحت عنوان الرضا الوظيفي، مكتب العميد قسم إدارة الاعمال، ص20.

### سابعاً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العملي التي تساعد الباحث لأنها تفيده في دراسته الحالية وسنعرض أهم الدراسات التي تشابهت مع دراستنا في عدة عناصر والتي صادفناها أثناء إنجاز بحثنا وتمثلت فيما يلي :

#### 1. الدراسات السابقة حول ضغوطات العمل.

##### الدراسة الأولى:

دراسة أجراها الباحث عبد القادر سعيد جاءت بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الفلسطينية في منطقته قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الموارد البشرية الجامعة الإسلامية غزة 2009.

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على مستويات الضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهم لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

المجال الجغرافي: دراسة مدنيه في شركة اتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة.

المجال الزمني للدراسة: قام هذا الباحث بهذه الدراسة سنة 2009.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمحاولة وصف واقع ضغوط العمل وأثارها على الأداء الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: اعتمد البحث على استبيان اشتمل على 98 فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء حيث تغطي جميع الجوانب البحثية التي أراد الباحث دراستها كما تجيب جميع التساؤلات الفرعية للدراسة.

مجتمع عينية الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في شركة الاتصالات 56.80% من مجتمع الكلي للبحث بطريقة عشوائية.

##### نتائج الدراسة:

1. يتعرض الموظفون لضغوط العمل داخلية ناتجة عن مجالات النمو والتقدم المهني " الأمان الوظيفي

عدم ملائمة الدور والهيكل التنظيمي"

2. كما يتعرض الموظفون للضغوط عامل خارجية ناتجة عن مجالات ضغوط سياسية ثقافية اقتصادية.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي

والخصائص الشخصية والتنظيمية.

**الدراسة الثانية:** دراسة أجراها البحث مخلوفي اسعد بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط 2014، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصصاً لإدارة والتسيير في التربية، جامعه العربي بن مهدي ام بواقي.

- حاول الباحث في دراسته الكشف عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينه البحث قام الباحث بهذا الدراسة سنة 2014.

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي لاعتباره انه يهتم بالكشف عن العلاقة بين المتغيرين أو أكثر لمعرفة مدى ارتباط بين هذه المتغيرات حيث يساهم في تحديد قوة هذه الارتباطات وطبيعتها في توجيه البحوث العلمية اللاحقة في اتجاهات أكثر تحديداً أو تعمقاً.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة للبحث من جميع مدراس التعليم لمدينه بانتة وبلغ عددهم 33 مدير لسنة 2012- 2013 وبما أن عدد أفراد مجتمع البحث صغير فقد اعتمد البحث على الحصر الشامل.

#### أدوات جمع البيانات:

مقابله شخصيه بتوزيع الاستمارة مع توضيح طريقه الإجابة لكل فرض لكل فرد مواجهه الضغوط اقل من متوسط.

#### النتائج:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية الانجاز مما يؤكد على الانخفاض مستوى أفراد العينة الكلية في استخدام استراتيجيات مواجهه ضغوط في اقل من متوسط.

#### 2. الدراسات السابقة حول الأداء الوظيفي :

##### دراسة الأولى:

دراسة قامت بها "منصاري مريم" تحت عنوان العلاقة الإنسانية في محيط العمل ودورها لتحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى بتمنراست مذكره تخرج لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم معامل بجامعه احمد الدراية أدرار 2013.

##### أهداف الدراسة:

- الوقوف على مدى تأثير العلاقة الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية والولاء في محيط العمل.

- معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية من العاملين في التنظيم الرسمي والغير الرسمي داخل المركز الجامعي باعتباره منظمه تضم عدد من العاملين.

- كشف العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي داخل المنظمة المركز الجامعي.

مجالات الدراسة:

في مجال الجغرافي:

دراسة ميدانية بمركز الجامعي الحاج موسى بتمنراست.

المجال الزمني للدراسة: قامت هذه الباحثة بهذه الدراسة سنة 2013.

المنهج المستخدم في الدراسة: المنهج التحليلي.

الادوات المستخدمة للدراسة: الملاحظة.

نتائج الدراسة:

- يساعد رؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- يرغب معظم عمال المركز في الاستمرار بالعمل فيه لما يقدمهم من المزايا تفوق ما يوجد في المنظمات أخرى.
- سياسة المركز تتفق مع اتجاهات وميول العاملين مما يحقق لهم الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي إلى تناسق فيها يخص زيادة وفعليه الأداء.
- النشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقة بين العاملين.
- وجود اتصال من العاملين خارج أوقات العمل يؤدي إلى تسيير العمل بشكل أفضل.

الدراسة الثانية:

دراسة أجراها الباحث ناصر بن محمد بن عقيل تحت عنوان العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكره مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2006

هدفت الدراسة إلى تعرف على مواقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط الأمن الخاصة.

المجال الجغرافي:

دراسة تطبيقية على ضباط الأمن الخاص مدينة الرياض.

### المجال الزمني للدراسة:

قام هذا البحث بهذا الدراسة سنة 2006.

### المنهج: المنهج:

الوصفي التحليلي.

### يتكون مجتمعين الدراسة:

من جميع ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة مدينة الرياض الذي يبلغ عددهم 558 ضابط حيث تتكون عينة الدراسة من 50 إلى 100 وتم اختيارهم بطريقه عشوائية.

الادوات المستخدمة: الاستبيان.

### النتائج:

إن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية كم تسود بينهم وعلاقات إنسانية طيبة وإنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية كما تسود بينهم المودة ويشعرون بالرضا الوظيفي العمل بالمنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات وحب العمل والتفاني فيه لأنهم يبذلون قصار جهدهم في انجاز المهام المسندة إليهم.

-كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل الواقع العلاقات الإنسانية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن نحو صلة العلاقة الإنسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

الفصل الثاني:

ضغوطات العمل

**تمهيد**

إن تنوع العوامل البيئية سواء المادية أو المعنوية منها جعلت الفرد يتأثر بها ,ولم يقف هذا التأثير فقط على الحياة العامة بل إنتقل إلى بيئة العمل ,وبتمثل ذلك في حدوث ضغوط العمل التي تجعل الفرد في حالة قلق وإحباط وتوتر. وهذا الأمر ينعكس على الأداء الوظيفي نظرا لأهميتها بإعتبار ضغوط العمل جزء لا يتجزء من الحياة اليومية ومن الصعب تفاديها أو التخلص منها نظرا لما لها من تأثير على الموظفين وهذا راجع للقرارات التي يتخذها صاحب العمل على العاملين ,مما يشكل عبئ على عمله وعدم القيام بوظيفته كما يجب .

من خلال ما تقدم نتناول في هذا الفصل الإطار النظري لضغوط العمل :

أولاً: أهمية ضغوط العمل: لقد أشار الخيضر سنة 1991 إلى أهمية دراسة ضغوط العمل وتكمن هذه الأهمية في النقاط التالي:<sup>11</sup>

- حماية متخذ القرار: حيث أنه من الممكن اتخاذ القرار خاطئاً ناجم عن موقف انفعالي معين داخل منظمة بين المسؤولين، وبالتالي توجيه المسؤول من عدم اتخاذ القرار تحت ضغط معين، وتجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار غير سليم داخل المنظمة؛
- توفير الظروف المناسبة والمناخ التنظيمي ملائم للعمل داخل منظمة؛
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية من خلال رفع قدرة الأفراد على مواجهة ضغوط العمل؛
- تقليل الإنفاق على العلاج الصحي والنفسي وغير الناجم عن ضغوط العمل؛
- تنمية مهارات التعامل الفعال مع ضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وغيره داخل المنظمة؛
- تحقيق الرقابة الفعالة والمقاومة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمدراء في كافة الإدارات بشكل يحقق تلاشي الأخطاء الناجمة عن ضغط متخذ القرار؛
- زيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين بما يسهم في رفع الروح المعنوية لعاملين.

ثانياً: خصائص ضغوط العمل: تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة حولها نوضحها فيما يلي:<sup>12</sup>

- إن ضغوط العمل منتشرة دائماً وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فازدحام المكاتب أو زيادة الطلبات الجمهور أو تغير مواعيد دوريات العمل، وتكاثر الواجبات، وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء... الخ، ذلك يشكل ضغط على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.
- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم ضغوط أغراضاً مفيدة، فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصاً للتحسين والتطوير، وقد تكون مصدراً للابتكار وتطبيق الأفكار إبداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب ضرراً كثيرة على مستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدراً أو صحياً لضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط زادت عن هذا القدر وأصبحت ضارة وخطيرة.

<sup>11</sup> إبراهيم عطى محمود فودة: ضغوط العمل والرضى عن العمل لدى عينة من العاملين في ضوء بعض المتغيرات الحيوية الاجتماعية، مجلة ترجمة المصاحبات اللفظية والتعبيرات الاصطلاحية، ص 80.

<sup>12</sup> عامر سعيد يسن، عبد الوهاب على محمد: الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري (قاهرة)، 1994، ص 373-375.

- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهما اتجاه الضغوط، وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطون لها، فكثرة العمل وازدحام جداوله يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات وقلة العمل عن القدر المطلوب، ويعتبرها بعضهم سوء تقدير المهارات وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخر على أن فرصة للراحة وعدم مواجهة مشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثار نفسية ضارة عند البعض، وقد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة والنشاط عند الآخرين.

**ثالثا: أهداف دراسة ضغوط العمل:** اتفق معظم المختصين والباحثين أن هناك عناصر مكونة لضغوط العمل تتمثل فيما يلي:<sup>13</sup>

1. استيعاب وامتصاص ضغوط العمل أي كان حجمها ومصدرها وتأثيره.
2. فهم وإدراك العلاقات التشابكية التي تمثلها قوى الضغط داخل العمل مسببة والفاعلة وراء هذا الضغط.
3. تحلي ضغوط العمل بشكل يمتد إلى الإحاطة بأسبابها ومسبباتها والبيئة التي وجدتها حتى أصبحت مؤثر، ومعرفة العوامل والعناصر التي أثرت فيها سلبا أو إيجابا.
4. تحليل الهيكل التنظيم الإداري ومعرفة أين الجمود أحد مسببات الضغط وأحد العوامل الكامنة وراء إحداثها وتطورها وإضعاف قدر من المرونة لامتناس هذا الضغط داخل العام.
5. إيجاد نظام مرين باستيعاب الضغوط الإدارية والتوافق معها بشكل سريع وفاعل يقضي على ما قد تسببه من إرهاقا أو إزعاجا أو قلقا أو توترا يحدث تأثير على جودة القرار الإداري المتخذ.
6. حماية متخذ القرار والمنظمة من نتائج سلبية التي قد تتجج تحت الضغط.

<sup>13</sup> هيثم طلعت: ضغوط العمل وأثاره في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 02، العدد 03، معرض 2021، ص 472.

رابعاً: أنواع ضغوط العمل: هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها:<sup>14</sup>

أ- معايير الأثر: وفق هذا المعيار نجد نوعين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

- **الضغوط الإيجابية**: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري عمل الضغط الإيجابي على رفع دافعية تحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة إن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة لرفع الحيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن روتين العمل وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.

- **ضغوط سلبية**: هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لهما انعكاسا سلبيا على المورد البشري للمؤسسة، حيث تتسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية والشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسة فإن ضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضى الوظيفي للمورد البشري وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي.<sup>15</sup>

ب- معايير الشدة: وفقا لهذا المعيار نجد ثلاثة أنواع من الضغوط وهي ضغوط البسيطة، متوسطة وشديدة.

- **الضغوط البسيطة**: هي التي تستثمر الوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث التي يتعرض لهم المورد البشري في العمل أو خارجه.
- **الضغوط المتوسطة**: هي تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثلا فترة العمل إضافية، زيادة شخص غير مرغوب فيه.
- **ضغوط شديدة**: هي تلك الضغوط التي تستمر الوقت الطويل فقط تصل إلى أشهر، وكمثال على ذلك الفصل من العمل غياب شخص من العائلة.

<sup>14</sup> محمد قاسم القروني: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 05، 2009، ص146.

<sup>15</sup> على بن حمد بن سليمان: ضغوط العمل واثارهما على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية رسالة ماجستير أكاديمية نابف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص14.

ج- وفق معيار المصدر: هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر الضغوط العمل ومن بين التصنيفات نجد:

- **ضغوطات ناتجة عن البيئة المادية:** هي تلك الضغوط التي تعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثلا ضعف الإضاءة والضوضاء.
- **ضغوطات ناتجة عن البيئة الاجتماعية:** هي تلك الضغوطات الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين المورد البشري داخل مواقع العمل، مثل الصراعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات، خلاف مع الرئيس مباشرة.
- **ضغوط ناتجة عن نظام الشخص للمورد البشري:** هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين المورد البشري، مثلا الاختلاف الجنس، العرق والديانة.<sup>16</sup>

**خامسا: آثار ضغوط العمل:** عندما يدرك فرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة تحدث في داخل استجابة نفسية فيزيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الفعل وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم ولدى جميع الأفراد، أما النتائج التي تفسر عن هذه الاستجابة فتختلف من شخص إلى آخر، كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدتها ومدة ومدى تكراره.

وتوضح أدبيات النفسية والإدارية أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة كما يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية يترتب عليها خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمنظم، لذا تباينت آراء العلماء الباحثين نحو آثار الضغوط المهنية، فبعضهم يرى أنها لا تؤدي في جميع إلى آثار سلبية، إنما يترك المعتدل منها أثر إيجابي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف منظمة وتدفع العاملين على العمل المثمر والأداء المتقن والإنجاز المميز، مما يعود بالفائدة المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية ويعود بالفائدة أيضا على المنظمة في زيادة الكفاءة الإنتاجية وانخفاض تكاليف، وبعضهم يركز على الآثار السلبية للضغوط المهنية، ويرون أن الضغوط المهنية المستمرة لهما آثار سلبية على صحة الفرد البدنية و العقلية على سلوكياته التي تؤدي إلى انخفاض الأداء و استمرارية الغياب، أحيانا تصل الأضرار إلى حد التعرض للمخاطر أثناء عمل.

<sup>16</sup> فلية فاروق عبده، السيد محمود عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2005، ص307.

وفيما يلي مناقشة الآثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة معتدلة، ثم مناقشة الآثار السلبية فيزيولوجية والنفسية اجتماع التنظيم ناتجة عن الضغوط المهنية.

أ - الأثر الإيجابية للضغوط المهنية: يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية للضغوط فيما يلي:

- تنمية المعرفة لدى الفرد بالإضافة إلى آثار دوافع القوية نحو القيم بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلبات المختلفة ورغبة في تحقيق الذات.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة حيث تلك الضغوط، وجود الاتصال والتعاون المشترك ومستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلة تؤثر في العاملين كافة.
- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع المستوى الشعور بالرضا، وينعكس ذلك عن الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار على القيام بالعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل مرتبطة به.
- زيادة مهارات الفرد ورفع الكفاءة في العمل الإداري الذي يقوم به والوقوف على جوانب القصور عند الفرد من خلال اكتساب المهارات التي تكسب القدرة على مواجهة ضغوط العمل.
- معالجة مشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت محدد وبالكفاءة المطلوبة، وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح ضغوطا عمل هي الدافع نحو معالجة المشكلة المرتبطة بالعمل، ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.
- اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسة والمنظمات مختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد تكون هناك تحديات منظمة بالعمل يتكون مواجهتها والتحديات تتضح قدرة الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال مواقع عملية مختلفة وهكذا يمكن المنظمة الاستفادة من جهودها من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> فلية فاروق عبده، السيد محمود عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 308.

ب- الآثار السلبية المترتبة عن ضغوط العمل: إن الجانب السلبي للضغط هو الذي يحظى باهتمام باحثين ورجال إدارة خاصة وداخل لما له من آثار ضارة مترتبة على الفرد والمنظمة من بينها:

1. آثار ضغوط على الفرد: إذ تعرض الفرد لضغط عمل حادث أو مستمر له عدة مظاهر وتنتج عنه تأثيرات على صحة وسلوك الإنسان يمكن إيجازه فيما يلي:

- **آثار فيزيولوجية:** حيث تبين عدد من الدراسات أن هناك علاقات قوية بين الضغط والاضطرابات الفيزيولوجية، كما أن البحوث الطبية تكشف أن أكثر من 50% من الأمراض ترتبط بالضغط ومن بينها الأمراض أزمات قلبية، ارتفاع ضغط الدم، وغيره.
- **آثار النفسية:** والملاحظ أن هناك اهتمام بالنتائج الفيزيولوجية للضغط أكثر من اهتمام بنتائج على الصحة النفسية مع ذلك يمكن القول أن المستويات العالية من الضغط عادة ما يصحبها الإحباط و القلق والاكتئاب والغضب والانفعال والشعور بالملل وقلة الأهمية و هذه الحالات تؤدي الى التغيير في المزاج النفسي والعاطفي للفرد وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات وعدم الرضى، وهذه الآثار بلا شك تنعكس على المنظمة خاصة عندما يعاني منها رجال الإدارة لما لهم من اثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة.
- **الآثار السلوكية:** وتعد هذه الآثار أكثر وضوحا من النتائج النفسية وفيزيولوجية كما تساعد تحليل آثار ضغوط العمل على أداء ومن بين هذه النتائج: انخفاض نسبة الولاء لدى العاملين، الغياب عن العمل والتأخر عنه والاعتداء الوظيفي والإسراف في التدخين وتناول العقاقير والمخدرات والأرق والإفراط في النوم وفقدان الشهية أو الإفراط في الطعام، ترك العمل، شرود الدهن والاعتداء على الأفراد.<sup>18</sup>

ويمكن ذكر أهم الآثار المترتبة على ضغط الأفراد كما يلي:

- ظهور بعض ردود فعل والسلوكيات الخاطئة تجاه الآخرين.
- شعور الدائم بالإحباط وعدم مبالاة نتيجة عدم تكيف الاجتماعية وظيفيا.
- تأثر فرد من ناحية الصحية كإصابة بأمراض عديدة مثل ضغط الدم.

<sup>18</sup> وليد عبد المحسن المنجم: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 45-44.

2. آثار على مستوى المنظمة:

إن استمرار الضغوط قد يترتب على العديد من الآثار السلبية التنظيمية وإن من أهم آثارها ما يلي: تندي الإنتاج وانخفاض الجودة، زيادة التكاليف المالية والبشرية، تكلفة التأخر عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، والتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، وتكلفة تعطل الآلات وإصلاحها، لغياب و التوافق عن العمل وعدم الرضى الوظيفي، انخفاض الروح المعنوية العاملين والاستياء من جو العمل والغياب والتأخر المتكرر عن العمل، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات من قبل عاملين، وعدم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من قبل المستوى الإداري، وسوء العلاقات بين العاملين داخل المنظمة، وعدم الاتصال بين العاملين والإدارات بسبب غموض الدور، تشويها لمعلومات، الشعور بالفشل لعدم تحقيق الأهداف من قبل العاملين وتسرب الوظيفي، والوقوع في حوادث صناعية نتيجة لعدم التركيز في العمل.<sup>19</sup>

**سادسا: مراحل ضغوط العمل:** تتمثل مراحل ضغوط العمل في عملية جادة لتفسير الضغوط التي قام بها العالم "هانز سيلبي" ( Hans Selye ) والذي يعتبره الكثير كثيرون رائد مفهوم الحديث للضغوط وقد تركز في دراسة الأولى على ردود أفعال الجسم البدنية النفسية، حيث اقترح أن استجابة المورد البشري للضغوط تمر بثلاث مراحل وهي:

**1. مرحلة التنبيه:** تمثل مرحلة رد فعل الأولي اتجاه ضغوط العمل والتي التمثل في التفاعلات الجسدية والنفسية الداخلية، ويترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل المورد البشري إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة المورد البشري للضغط هي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل.<sup>20</sup>

**2. مرحلة مقاومة:** تبدأ هذه المرحلة مع تسيير ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها إصدار قرارات متعددة وعاجلة و حدوث نزاعات قوية وظهور العديد من المواقف والصغيرات التي تخرج عن سيطرة المورد البشري والمنظمة بصورة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.<sup>21</sup>

<sup>19</sup>حسن حريم: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات العمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط04، 2004، ص239.  
<sup>20</sup>جمال الدين محمد المرسي، ثبت عبد الرحمان ادريس: السوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة الإسكندرية، 2003، ص517-518.  
<sup>21</sup>مصطفى محمود ابو بكر: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 134.

3. مرحلة الإنهاك: تظهر هذه المرحلة إذ لم يستطع المورد البشري التغلب على مسببات ضغط واستمر يعاني منها لفترة طويلة وبالتالي تصبح طاقة الجسم منهكة ومجهددة وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض مورد البشري لأمراض ضغط وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية وتعتبر هذه المرحلة جادة وخطيرة تشكل تهديد لكل من المورد البشري ومنظمة فعقل وجسم الإنسان له حدود لتحمل والمقاومة، وكلما زاد معدل تكرار إنذارات والمقاومة أصبح المورد أكثر إرهاقا في عمله وحياته وازدادت قابليته للأمراض النفسية والجسدية.<sup>22</sup>

وقد وضع "Selye" المراحل الثلاثة لضغوط العمل وذلك كما يوضحه في الشكل التالي:  
**الشكل رقم (01):** يوضح المراحل الثلاثة لضغوط العمل.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
<u>رد الفعل تجاه الخطر</u>	<u>المقاومة</u>	<u>الإنهاك</u>
يظهر الجسم المتغيرات الخاصة بالتعرض لعوامل الضغط لأول مرة وتبدأ مقاومته في الاضمحلال في نفس الوقت	في هذه المرحلة يتم التأكد مما إذا كان التعرض للضغط يتوافق مع التكيف، تزداد المقاومة لتجاوز المستوى العادي	يعقب التعرض المستمر والمتصل لنفس عوامل الإجهاد والتي أصبح الجسم متأقلا معها وفي النهاية تستنزف طاقة التكيف

**المصدر:** سمار جندة، مرجع سبق ذكره، ص176.

يتضح من خلال الشكل علاه أن ضغوط العمل تمر بثلاث مراحل حيث تمثل المرحلة الأولى التنبيه (رد الفعل الأول) إتجاه ضغوط العمل، تبدأ عملية مقاومة لكن بمعدل متناقص ثم تتزايد مع نهاية هذه المرحلة وهو ما يعكس مستوى الطبيعي للمقاومة، أما في المرحلة الثانية للمقاومة فتزداد مقاومة المورد البشري وزيادة عوامل الضغط لتتجاوز المستوى الطبيعي للمقاومة وفي المرحلة الأخيرة الإنهاك ينخفض معدل مقاومة المورد البشري وتصبح طاقة الجسم على التكيف منهكة ومجهددة وذلك نتيجة للشعور المورد البشري بالتعب والإرهاق من جراء تعرضه المستمر للضغوط.

<sup>22</sup> عيسى إبراهيم المحعشر: اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص17.

سابعاً: النظريات المفسرة لضغوط العمل: اختلفت النظريات التي اهتمت بدراسة الضغط طبقاً لاختلاف الأطر النظرية التي تبنتها وانطلقت منها على أساس أطر فيزيولوجية أو نفسية واجتماعية كما اختلفت هذه النظرية فيما بينها وبناء على ذلك من حيث مسلمات كل منها، فنظرية (سيللي) قد اختلفت عن تفسير الضغوط في كل نظرية (سبيلبرجر و موراي) فقد اتخذ "سيللي" من استجابة الجسم فيزيولوجية أساساً على أن الشخص يقع تحت تأثير موقف الضغط، بينما (سبيلبرجر) اتخذ من قلق الحالة وهو عامل نفسي أساسي للتعرف على وجود الضغط، أما موراي فالضغط عنده خاصية أو صفة لموضوع بيئي ومن هنا كان منطقياً أن تختلف النظريات فيما بينها أيضاً في مسلمات الإطار النظري لكل منهم وهو ما يتضح من العرض التالي:<sup>23</sup>

أ. نظرية (هانز سيللي): يعتقد أن ردود فعل الفرد للأحداث الضاغطة تتبع نمطا متسعا أطلق عليه (هانز سيللي) جملة أعراض تكيف العمل الذي يتكون من أربعة مراحل:

- استجابة الإنذار: وهي تبدأ بوجود صدمة يتعرض لها الفرد وتكون مقاومتها فيها منخفضة يتلوها صورة صادمة مضادة حيث تصبح ميكانيزمات الدفاع الفيزيولوجية غير نشيطة ويمكن أن تكون زيادات ملحوظة في هذه المرحلة.

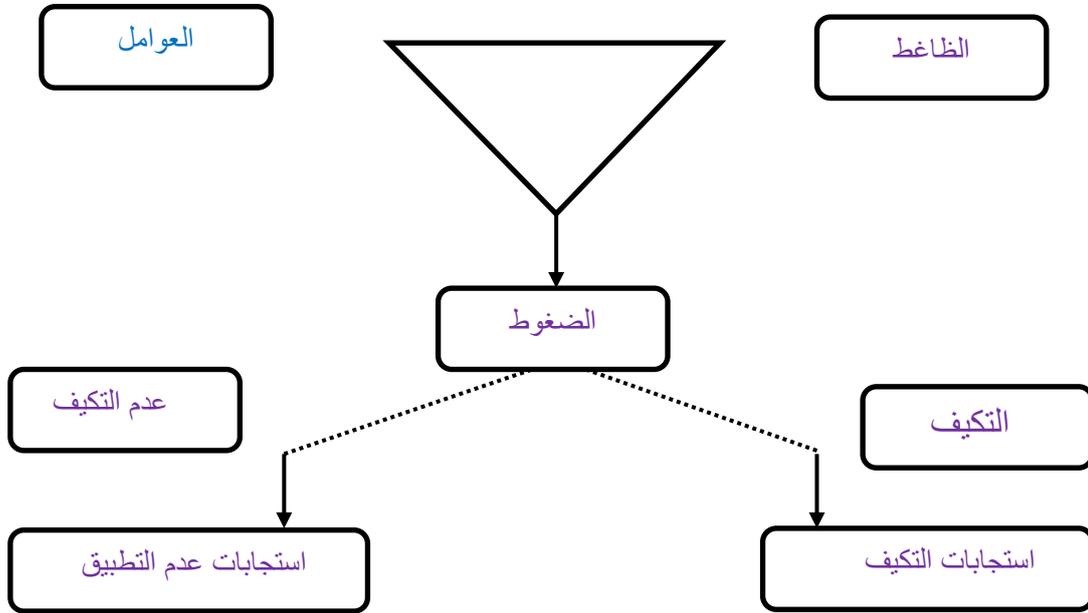
- مرحلة المقاومة: هي مرحلة التكيف لأقصى درجات حيث يتمكن فرد من العدد إلى حالة توازن لكن إذا طال أمد بقاء الموقف الضاغط على الفرد فإن ميكانيزمات الدفاع لا تستطيع المؤسسة تتوقف وهي لذلك انتقل فرد إلى المرحلة الثالثة.

- مرحلة الإنهاك: حيث يصبح فرد عاجز عن تكيف الاستمرار في المقاومة، وهنا تنهار دفعات الهرمونية والتعرض للضغوط يؤدي إلى تفكك الكائن بحي إلى الدرجة التي قد ينتج عنها الموت.

- مرحلة الإجهاد: وهي مرحلة عقوب المقاومة ويكون فيها الجسم قد تكيف غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفدت وإذا كانت الاستجابة الدافع شديدة ومستمرة فترة طويلة فقد ينتج عنها أمراض التكيف ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل الآتي:<sup>24</sup>

<sup>23</sup> فاروق السيد عثمان: القلق والضغط النفسية، دار الفكر عربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص98.  
<sup>24</sup> احمد عيد الجواد: اضطرابات النفسية والضغط وعلاقتها بحيات المسنين، الجزائر، دار أطفالنا للنشر والتوزيع، 2016، ص53-54.

الشكل رقم (02): يوضح تخطيط عام لنظرية سيلبي.



المصدر: فاروق السيد عثمان: القلق والضغوط النفسية، دار الفكر عربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص98.

1. نظرية سيبيلبرجر: تعتبر نظريته في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغط عنده فقد أقام نظريته في

القلق على أساس التميز بين القلق كسمة والقلق كحالة ويقول أن للقلق شقين:

أ- سمة القلق العصبي أو المزمن: وهو استعداد طبيعي أو تجاه سلوك يعمل القلق و يعتمد بصورة أساسية على خبرة ماضية.

ب- القلق الحالة وهو قلق موضوعي أو موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة "سبيلبرج" 1972، وعلى هذا الأساس يرتبط بين الضغط والقلق الحال، ويعتبر الضغط ناتج ضغطا مسببا كحالة القلق ويستبعد ذلك القلق كسمة من سمات شخصية الفرد القلق أصلا، في هذا الإطار المرجعي للنظرية اهتمت بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة، والتي تكون ضاغطة وتميز بين حالات القلق الناتج عنها ويفسر العلاقات بينها وبين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة وتستدعي سلوك التجنب ويرى "سبيلبرج" ان الضغط يلعب دورا هاما في الإختلافات على مستوى الواقع كل حسب إدراكي للضغط، فضلا على أنه صاغ نظريته في ضغط القلق والتعلم وهو يؤكد على أن النظرية الشاملة يجب أن تأخذ اعتبارها التالية:

طبيعة أهمية الضغط في الموقف المختلفة، قياس مستوى شدة القلق الناجم عن الضغط في المواقف المختلفة، توفير السلوك المناسب لتغلب على حالة قلق ناتجة عن الضغط في مختلف مواقف، توضيح تأثير الدفاعات السيكولوجية التي يستخدمها الأفراد الذين تجري على تجارب التعلم للتخفيف من حالة القلق، وتعتبر نظرية "سبيلبرج" نظرية التي ألفت الضوء على القلق في التعرف على تعرض الشخص للضغط أملاً وتعرف من خلاله على شدة هذا الضغط بدرجة القلق التي يعاني منها الشخص.<sup>25</sup>

**2. نظرية موراي:** يعتبر أن مفهوم الحاجة مفهوم الضغط منك مفهوم أن أساسياً على اعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل محددات الجوهرية للسلوك ومفهوم الضغط، مثل المحدد المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة ويميز موراي بين نوعين من الضغط هما:

أ - ضغط في بيتا (STRESS BETA): ويشير إلى دلالة الموضوع البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

ب ضغط الفا (STRESS ALPHA): ويشير إلى خصائص موضوعات ودلالاتها كما يلي:  
ويوضح موراي أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول، ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى رابط موضوعات معينة بحاجة بعينها.

ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة اما عندهما ما يحدث تفاعل بين الموقف والحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> احمد عيد الجواد: مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

<sup>26</sup> يوسف العجايلية: مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وأسلوب مواجهاتها في المصالح الاستعجالية، رسالة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل بسكرة، 2014-2015، ص 56.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق للجانب المعرفي لضغوط العمل حيث وجدنا أنه لها أثر كبير على سلوك الأفراد داخل منظمة، وعادة ما يترك آثار ضارة على الحالة النفسية والجسمانية للأفراد، وقد دفع بعض الأفراد إلى اليأس والإحباط والقلق، ويزداد حجم الأثر كلما زاد مقدار الضغط، ولهذا وجب على المنظمة أن تتعامل مع مشكلات ضغوط العمل لتعرف على مسبباتها وأهم مراحلها وانعكاساتها على الأداء على العمل، ووضع الحلول الملائمة لها.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

**تمهيد**

لقد اهتم العديد من العلماء من الباحثين في موضوع الأداء، لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، كما أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي لدى العامل، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى معظم عناصر الأداء الوظيفي وتقييمه.

أولاً: أهمية وعوامل الأداء الوظيفي:

1. أهمية الأداء الوظيفي: نجد هذا الاهتمام في كل المجتمعات المتقدمة والنامية، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته، ونجد لديه اهتمام في جميع المستويات، ابتداء من المستوى الفرد العامل أيا كان موقعهم داخل مؤسسة، و ثم المستوى العام من للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة، وهنا نجد أن أداء بالنسبة:

أ- للعاملين: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً للأداء المنظمة التي يتبعها كما نجد درجة أدائهم الجيد هو تعبير عن درجة فاعلية للمنظمة التي يعملون بها، حيث اهتمام الفردي بمستوى أدائه يحقق إيجابيات لأنه يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، فإذا ارتبط ذلك شامة قيدت كفاءة، حيث العاملين، فإن الأداء الفردي يخرج أحد العوامل الأساسية ليسكن على الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق بعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل الترقية والتكوين، ولذلك يجب على كل فرد يوجه اهتماماً خاصة لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي، ويجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرئيات مقابل هذا الأداء، ويشترط توفير المقاومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.<sup>27</sup>

ب- النسبة للمنظمة: يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديروها أو يرأسها أو يشرف عليها، ولذا نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات، لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب بل انعكاساً على التنظيمات ودرجة فعاليتها أيضاً، ويحتل الأداء أهمية كبيرة داخل المنظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبارها الناتج النهائي لحصلته جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً يعد مؤشراً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، وذلك يكون من خلال أداء العاملين المتميز، وكذلك المجد أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة يكون ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها مختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور والبقاء و الاستمرارية والاستقرار والسمعة والتميز والزيادة، لأن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> على غربي: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 2009، ص129.  
<sup>28</sup> حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1 1975، ص65.

2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي يتحدد مستوي الأداء الوظيفي للموظف أهمها:

أ- المناخ التنظيمي: يؤثر من ناحية إيجابية مثل التحفيز والرضي الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من سرية الأداء في المنظمة ويؤثر على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذا كان هذا المناخ سليم وصحيح وكذلك يؤثر على السلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.

ب- الروح المعنوية لدى الموظف: نجد هنا القيادات الإدارية لها تأثير كبير على معنويات الموظفين سلبا أو إيجابا، وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق)<sup>29</sup> فإنه يكفل الرضا الوظيفي، وحفظ النظام، إطاعة الأوامر، والقوانين واللوائح، والضغط، والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء وتعتمد روح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابله والكفاءات بالوظائف وتدريب والأجور والترقية والخدمات.

ج- القدرة على اداء العمل من خلال فهم الدور: إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بالاجتهاد والمهارة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات ولا بد أن يستغلها بقدر كافي ولا ينظر لجملة الصعوبات والاحباطات التي تكون ناتجة في عمله ويتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل، فان كان هناك نظرية الأداء في العمل لا بد أن يعمل بها ويحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السائحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> حسين محمد الحراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان لنشر وتوزيع عمان، ط1 2014 ص 92.

<sup>30</sup> مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار بن النفيس لنشر التوزيع الأردن، الطبعة 1 2014 ص 81.

## ثانيا: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي:

2. عناصر الأداء الوظيفي: للأداء عناصر أو مكونات أساسية ولذلك يعود أهميتها في قياس وتحديد

مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات وفق هذه العناصر منها:<sup>31</sup>

- أ. العامل: بما لديه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.
- ب. الوظيفة: من ناحية متطلباتها وتعذيب وتحدياتها.
- ج. الموقف: وهو ما يتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفره الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.
- د. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة المرتبطة لها.
- هـ. نوعيه العمل: تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل متحررة من الأخطاء.
- و. كميته العمل: وتشمل الحجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعه الإنجاز.
- ز. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفانين والجدية في العمل بالقدرة على تحمل مسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف ثالثا العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي مجموعه من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف أهمها المناخ التنظيمي من ناحية ايجابية مثل التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من سرعة الأداء في المنظمة ويؤثر على الجوانب الفنية داخل المنظمة بشكل ايجابي هذا المناخ سليم وصحي ذلك يؤثر على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لان العاملين يقتضون بمعظمه يأخذون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع رؤساء والمرؤوسين على كافه المستويات وبخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاد مختلفة.

<sup>31</sup>مصطفى محمد: مرجع سبق ذكره، ص80.

3. أنواع الأداء الوظيفي: يمكن تقليم الأداء الوظيفي إلى أنواع حسب معايير المصدر والشمولية نذكر منهم:<sup>32</sup>

- أ - حسب معايير المصدر: تنقسم إلى الأداء الذاتي الداخلي والخارجي:
- **الأداء الداخلي:** وهذا النوع نجده في أداء الوحدة أي ما تنتجه وما تملكه المؤسسة من الموارد ويكون أساسا ما يلي:
    - الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة واعتبارهم مورد استراتيجي يصنع القيمة ويحقق التنافس الأفضلية من خلال مهاراتهم.
    - الأداء التقني: قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .
    - الأداء المالي: تقوم المؤسسة بعمل تهيئة وتوفير من ناحية استخدام الوسائل المالية المتاحة.
  - **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات تحدث في المحيط الخارجي وتكون إحداثها من طرف المحيط الخارجي وليس مؤسسة، ونجد هذا النوع التي منخلا له تتحصل عليها المؤسسة، ونجد هذه التغيرات لها انعكاس على الأداء سواء بالإيجابي والسلبي، ومما يفرض عليها تحليل نتائجها، خاصة إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها و تحديد آثارها.
- ب حسب معيار الشمولية: وينقسم إلى الأداء الكلي والجزئي:
- **الكلي:** تتجسد إنجازاتها في جميع العناصر والوظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ويجب لتحقيق إنجازها بهذه العناصر كلها.
  - **الأداء الجزئي:** يتحقق عن طريق الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وله عدة أنواع تختلف من خلال المعايير لتقييم عناصر المؤسسة من خلال المعيار الوظيفي إلى الأداء وظيفية مالية والأفراد والإنتاج... الخ

### ثالثا: معايير وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

1. **معايير الأداء:** قبل أي تقييم يجب وضع معايير أساسية يعتمد عليها الموظف من خلال القيام بأداء الوظيفة على النحو المناسب، لأنها تساعدنا على تحقيق أهداف تنظيمية للمنظمة أو المؤسسة، والوصول إلى مستويات مقبولة، وهناك أربعة معايير أساسية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار نذكر منها:

<sup>32</sup>صالحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الداء الوظيفي للعامل، دراسة تخرج ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009-2010، ص72.

أ. **الصدق:** نقصد القياس إمكانية في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير تخلوا من القصور والتشويه.

ب. **الثبات:** يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

ج. **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.<sup>33</sup>

د. **القبول:** يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الوظيفي الفعلي للأفراد وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم لأنه يحدد الممارسات السلوكية للأداء سواء سلبية أو إيجابية أما المعيار الذي يبنى على أساس نتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي ومثال على ذلك الوحدات المنتجة أو المبيعة.

إن معايير السلوكية غالباً ما يصعب قياسها وتحديدها بدقة فهي تخضع لتفسيرات مختلفة من قبل المقيم.<sup>34</sup>

**2. إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:** من الإجراءات التي نعتمد عليها من أجل تطوير وتحسين كفاءات الموظف حتى تكون كفاءة في الأداء الوظيفي نذكر منها:

أ. **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، اللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة والمناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء.

ب. **الاتصالات مباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين العاملين ذات أهمية تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال مناسبة.

<sup>33</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان ط1، 2006، ص142-143.  
<sup>34</sup> سعد امر باو شندي: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط2014، ص157.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة إذ المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة، دون اللجوء إلى عبارات متباطئة أو سلوكيات غير واضح، لذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء.

ج. تحديد الأسباب الرئيسية لمشكلة الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، وتحديد الأسباب وأهمية لكل من الإدارة والعاملين، حيث أنا والأولى تستفيد في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت موضوعية، وهل أن الانخفاض الأداء للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب إلى انخفاض الأداء، ومن بينها الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية تتضمن العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا، كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب و ظروف العمل... الخ.<sup>35</sup>

#### رابعا: محددات ومعوقات الأداء الوظيفي

##### 1. محددات الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على إنه إنتاج علاقة متداخلة بين الجد والقدرات وإدراك الدور والهام الفرد، ولهذا نجد محددات الأداء تتوضح في:

- أ. **الجهد:** هي الجهد والطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء أهمية أو وظيفة، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- ب. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .
- ج. **إدراك الدور:** هنا نجد دور الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهمية في أدائه، ولتحقيق مستوى من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء<sup>36</sup>.

<sup>35</sup>فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثاره في تحسين الأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان ط1 2010 ص44.  
<sup>36</sup>راوية حسين: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، ط1، 2003، ص209.

د. **الدافعية فردية:** هنا يكون نجاح المؤسسة وفعاليتها من خلال الفرد ومدى دافعية وحماسه، ولذلك يعجب على الرؤساء والمشرفين أن يفهموا معنى طبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف الفرد في العمل.

هـ. **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية توجد داخل منظمة مثل أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين خاصة بالمنظمة وفيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي ونظام الأجور والحوافز<sup>37</sup>.

**2. معوقات الأداء الوظيفي:** هناك العديد من العوامل التي تعيق أداء العامل ومن أهمها: إضاءة، حرارة، الضوضاء، تهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية لتسهيلات العمل والتجهيزات المحددة التي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل التي يطلق عليها العوامل خارجية ليست وحدها المؤثرة على الأداء وإنتاجه، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط مع شخصية العامل ذكائه، وقدراته خاصة، وسماته شخصية وخبرته وتدريبه بالإضافة إلى ظروف العمل<sup>38</sup>.

### خامسا: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة على أنها توفر أساس القدرات متعلقة بالموظفين في استخدامها من أجل بدل جهد في العمل، حيث تستهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ثلاث غايات على مستوى المؤسسة والمدير والموظف .

#### 1. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:<sup>39</sup>

##### أ - أهمية التقييم على مستوى المؤسسة:

- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

##### ب - أهمية تقييم على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم لتسوية قدرتهم إبداعية للوصول إلى تقويم وموضوعي لتحقيق الأداء.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوس وتقرب الهم لتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

<sup>37</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2014، ص325.

<sup>38</sup> سوسن شاكر مجيد: تقويم جودة الأداء، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2011، ص43.

<sup>39</sup> احمد أبو سعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، منشأة المعارف مصر، ط1، 2006، ص51.

### ج- أهمية التقييم على مستوى الموظفين .

- يجب جميع الجهود المبذولة من جانب الموظفان تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- تحقيق العدالة حتى يشعر موظف بالمسؤولية.
- دفع لموظف الى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي: تهدف العملية أو أساس تحقيقها تكون على مستوى الكفاءة وإنجاز موظفين لواجباتهم المحددة في وظائفهم التي يشغلونها وإصدار قوانين توضح نجاحهم واستعدادهم للتقدم للشغل وظائف أعلى منهم، يمكن التطرق إلى أهم الأهداف على النحو التالي:<sup>40</sup>

أ. أهداف إدارية: تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أول أو عادي حيث يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل، أو الذين هم على مستوى الاعتيادي مما ينتجونه يقومون به من أعمال من حيث النوع والكم، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون والمقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي.

ب. أهداف سلوكية: تقوم بالتعرف على مواقع الأفراد من خصائصهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرهم، وبالتالي تحديد مسارات هم الوظيفية الحالية و المستقبلية وما يحتاجونه من برامج ل تطوير والتحسين.

ج. أهداف إستراتيجية:تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، متمثلة في المخرجات المحددة، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء ويجب أن يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية منظمة، ذلك ليتغير مكوناته وسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

### سادسا: مستويات وعناصر إدارة الأداء الوظيفي.

#### 1. مستويات الأداء الوظيفي: يمكن تقسيم الأداء الى مستويات منها:<sup>41</sup>

أ. الأداء الفردي: هي الأعمال التي يقوم بها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يمثلها في الوحدة التنظيمية، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لهم مما تساهم بتحقيق أهداف الوحدة، ويقوم بتقييم هذا الأداء الرئيسي مباشر للمواطن.

<sup>40</sup> ماهر صبري درويش: تفويض سلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقية الوسطى (الكوفة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2010، 82، ص71.

<sup>41</sup> عبد الحميد احمد الرضوان: نعلم اجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، ط1، 2004، ص65.

ب. أداء الوحدات التنظيمية: هي الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها وفي تنفيذها في المؤسسة، وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، يقوم بتقييم هاذ الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.

ج. وسائل المؤسسة: وهي المنظومة المتكاملة من انتاج الأعمال منظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجة، وهي محصلة لكل من الأداء الفردي والوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها.

## 2. عناصر إدارة الأداء الوظيفي: تتكون من مجموعة من العناصر نذكر منها:<sup>42</sup>

- أ. تخطيط الأداء: ويقصد به الوصول إلى الأهداف بطريقة منظمة.
- ب. تنظيم الأداء: ويقصد به تنظيم العمل بحيث يتم تحديد المساحة لكل المواضيع.
- ج. توجيه الأداء: ويهدف إلى متابعة النتائج الأداء من خلال التغذية والمراجعة.

سابعاً: طرق تقييم الأداء: كما أن هناك مجموعة من الطرق في الأداء الوظيفي الذي تحدد مستوى الأداء الفردي للموظف نذكر منها:

1. طرق السمات: وهي التي تصمم من أجل قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد مثل استقلال الإبداع المبادرة القيادة ويكون التعرف عليها نظراً لارتباطها بالأداء الوظيفي والأداء التنظيمي ككل ومن بين الشائعة لاستخدام تحليل الوظيفة عند تصميمها وما لم يتم تصميمها جيداً فسوف لا يمكن الاستفادة منها خاصة بجانب تطوير الموظفين العاملين وتنقسم إلى نوعين: مقياس المتدرج والسلوك

أ- طرق المقياس المتدرج: حيث يقوم المشرف ببحث درجه توافق كل سيماء او خاصية في الموظف أو العامل المطلوب تقييمه وكذلك نجد الاختلاف في هذه الطرق ونوع وحجم وعدد الخصائص والسمات المطلوبة عدد أو حجم الدرجات التي تعكس صفة من هذه الصفات ويرتبط بالعلاقة أو السمة بأداء الموظف.<sup>43</sup>

ب- طرق السلوك: يعاني من صعوبات ومعوقات كثيرة، أهمها غموض وعدم موضوعية السمات في التقييم، وكما سبق القول فإن إحدى الطرق التي تستخدم لتحسين مقياس سمات يوصف سلوك الأفراد على طول المقياس، وطرق السلوك تحدد أي الأسعار التي يجب أولاً أن تظهر أثناء أداء الوظيفة.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2014، ص441.  
<sup>43</sup> محمد جاد الرد: استراتيجيات تطوير وتحسين لأداء، دار النشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2009، ص53.  
<sup>44</sup> سوسن شاكراً مجيد: تقييم جودة الاداء الوظيفي، دار صفاء للنشر عمان، ط1، 2011، ص18.

**2. الطريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، ويكون القرار هنا على أساس التصرف والسلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث.<sup>45</sup>

**3. طريقة مقياس المعيار المختلط:** تعتمد خلال تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات، والخصائص المتوفرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد حيث يعطي للمقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة ثم المشرف يقوم بالتعرف على كل جانب ودمجها ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية: (أفضل من، مساوية لـ، أو أقل من)

وفيما يلي مثلا لهذه الطريقة المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساويا أو أقل من معيار من المعايير التالية: يستخدم الموظف التقدير والحكم الجيد عند تحديد المشكلات وتقديم بدائل الحل، بالإضافة إلى أنها قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات (متوسط المقدرة)، يفقر

الموظف إلى المهارات الإشرافية، وكثيرا ما تكون معالجته وتصرفاتها ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل (ضعف القيادة)، الموظف سريع التعاون مع زملائه وتتكامل مهام وظيفته مع اتجاهات ميوله الإيجابية (درجة عالية من التعاون)، الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (بمستوى عالي من القيادة).<sup>46</sup>

**4. طرق التوزيع الإيجابي والاختياري:** وهي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في لتقييم الأداء وتعتبر من أحد مزايا لي طريقة السلوك لأنها تعطي فترة التقييم من خلال الأحداث التي تقع في هذه الفترة، وبسبب أن الأحداث السلوكية تكون محددة، فإنها تستخدم في تطوير أداء الموظفين، وما لم يتم مناقشة الأحداث خطأ رئة المفضلة وغير مفضلة مع العاملين فإن هذه الطريقة تسقط قبولها لدى العاملين، إلا أنها تقيد في الرضا الوظيفي، إذا ما أحسن استخدامها وتم دمجها مع طرق أخرى لتقييم الأداء.<sup>47</sup>

**5. طريقة النتائج:** وهي التي يتوصل إليها العامل وتتم عن طريق الإدارة بالإهداء وهي عبارة عن فلسفة للإدارة وضعها بيتر دارك، وتهدف إلى قياس وتقدير الأداء العامل، اعتمادا على إنجازاته للأهداف المحددة، ولا التي تم الاتفاق عليها، مشاركة بين العامل والمدير أو المشرف، ويلاحظ بأنك تحسين الأداء تركز على الأهداف التي أنجزت من خلال موظف أكثر من تركيزها على الأنشطة التي تؤدي أو السمات

<sup>45</sup> محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، غمان، ط1، 2007، ص192.

<sup>46</sup> سوسن شاكر مجيد: مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>47</sup> إيمان خويلدات: أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الوطنية دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -ورقلة-، كلية العلوم الاقتصادية، 2013-2014، ص80.

الخاصة بالأفراد و الإدارة الأهداف وتمثل نظاما له مراحل أو دورة معمل معينة، يمكن توضيحها من تحديد الأهداف التنظيمية، ومقاييس الأداء التنظيمي، وتحديد الأهداف على مستوى الأقسام الإدارية، ومقاييس الأداء الخاصة بها ، وتنقسم إلى خطوتين: الأولى يقوم المرؤوس والمرؤوس باقتراح الأهداف، تحديد نفس مقاييس الأداء الخاصة بالوظيفة الثانية: يقوم المشرف بوضع قائمة الأهداف محددة المقاييس أداء المرؤوس.<sup>48</sup>

### ثامنا: أبعاد الأداء:

تعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلطة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي وهذه الأبعاد هي:

1. كمية الجهد المبذول: هو الطاقة الجسمانية أو الفعالية التي يقوم بها الفرد أو يبذلها خلال فترة زمنية معينة .
2. الجهد المبذول: قد تكون بعض الأنواع والأعمال قد لا يهتم بها كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يكون الاهتمام أكثر بالجهد المبذول ووجوده وقياس على أساس الإنتاج والمواصفات، والإبداع والابتكار في الأداء.
3. نمط الأداء: وهي الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل بطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل وعلى أساسه يقاس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، أو مزيج هذه الحركات وأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، ويقاس أيضا الطريقة الوصول إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>49</sup>.
  - العمل الذي يؤديه العامل ودوره واختصاصه.
  - الإنجاز الذي حققه العامل وتوافقه مع معايير ومستويات الجودة.
  - سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع زملائه.
  - الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه له.
  - طرق تحسين والتطوير الذي يوفرها العامل في عمله من أجل الترقية<sup>50</sup>.

<sup>48</sup> على غربي: تنمية الموارد البشرية ،دارالشروق للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2014، ص33.

<sup>49</sup> مصطفى نجيب شاوشي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2019، ص101.

<sup>50</sup> سالم عواد الشمري: الرضي الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقه على القطاع الصناعي جامعة الملك عبد العزيز، جدة2009، ص18.

تاسعا: نظريات الأداء الوظيفي: النظرية السلوكية تتضمن حركات علاقات الإنسان ونظرية الحاجات "الإبراهيم ماسلو" ونظرية العاملين.

### 1. نظريات الدافعية:

السلوك والحوافز: هناك العديد من النظريات التي قدمت في هذه للجوانب على طول تاريخ الفكر الإداري منها ما تم الاستفادة منها بشكل محدود يستعملها إلى حد الآن في تسيير الموارد البشرية ونذكر منها: نظريات عند الحاجات والدوافع: هنا نجد نظرية "ماسلو" مشهورة حول هيكل حاجات ونظريتي العاملين لهرزبرغ" والحاجة للإنجاز "لماكيلاند".

نظرية العاملين لهرزبرغ: يقسمها إلى العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة في المجموعتين:

○ **العوامل وقائية:** وهي التي ترتبط بطبيعة العمل ومحتواها وبيئتها، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله، وتشمل هذه العوامل السياسية، الإدارية والنظام الداخلي وعلاقة الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، أسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة... الخ، ويزيد رضى العامل فالمؤسسات بارتياحه إلى هذه الجوانب، ويشعوره بقبول أحسن ومتوازن مقارنة إلى ما في المؤسسات الأخرى، وتساهم فيها أيضا العلاقات الحسنة التي يمكن أن يستفيد منها مع الغير في محيط العمل.

○ **العوامل الدافعية أو المحفزة:** تتمثل في حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير، ووجود فرص التقدم في الحياة العملية، وهي عوامل مرتبطة بالوضع بالوظيفة واستمرارها، ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة.

وباشترك نوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق الرضى أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله ويرى "هرزبرغ" أن إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها، فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل وبالتالي أكثر المردودية<sup>51</sup>.

<sup>51</sup>ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 1، 2003، ص79-

2. نظرية ماسلو: تطور نظرية سلم الحاجات في بداية 1935، ويوضح خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات متعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية، ومن ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تأكيد الذات (التطور والنمو)، الشكل التالي يوضح سلم ماسلو للحاجات وهي العوامل العامة والعوامل التنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات.

الشكل رقم (03): سلم ماسلو للحاجات



المصدر: منصور احمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مكتب المطبوعات الجامعية، الكويت، 1979، ص 25.

وفقا لسلم حاجات المذكورة فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الأساليب:<sup>52</sup>  
 الفسيولوجية: ومنها الوسائل التحفيزية تعتمد على: أنظمة الدفع والأجور، برامج التغذية والإطعام وإفطار والغداء برامج وخدمات الإسكان.  
 الأمان: خطط القواعد ومزايا العينة، الرواتب التقاعدية، برامج العناية بالأطفال، البرامج الصحية.  
 الاجتماعية: فترات الاستراحة، الفرق الرياضية، السفرات العائلية، فرق العمل.  
 الاحترام وتقدير الذات: الاستقلالية، مسؤولية الدفع كرمز للموقع، نوعية المكتب وتأثيره.

<sup>52</sup> كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي و مفاهيم وأسس السوق الفرد والجماعة في التنظيم، دار النشر عمان الأردن، ط1، 2005، ص170.

تحقيق الذات: وظيفة المتحدية (المهارات العلمية) المواقع القيادية الصلاحيات.

3. نظرية التوقع لفروم: تعتبر الصيغة الصحيحة والتكوين السليم للدافعية التي تأخذ في اعتبارها الفروقات الفردية، فهي نظرية التي قدمها فكتور فرومو وترتكز على الاقتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء كان مادياً أو معنوياً.

الإنسان عنده التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشبع حاجاته مقابل ما يقدمه للمؤسسة وما يطلب منه لبذل جهوده لإنجاز عمله فيها، ويرى العلاقات بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسات وتقوم على الفرضيات التالية:

1. الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل بحجم أو ساعات العمل مثلاً.
  2. مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل بكمية الإنتاج والإنتاجية.
  3. المردود المادي أو المعنوي سلماً أو إيجاباً، الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء ويتمثل الأجر وتقدير الزملاء والرؤساء والمكافئات والترقية أو الحوافز في مختلف أشكالها.
  4. إن قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة للعوامل الثلاثة التالية:
1. درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد، فزيادة الجهد إن لم يكن موجه التوجيه صحيح لا يؤدي إلى مستوى أداء مرغوب، وقد أطلق على هذه العلاقة اسم التوقع .
  2. درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والإرادة التي يحصل عليها الفرد من العمل ويطلق عليها اسم التكافؤ، وتتحد درجة التكافؤ نتيجة تفاعل عنصرين: مدى منفعة هذه الإرادة للشخص، فكلما ليست حاجات أكثر قيمة أو منفعة لديه زادت قيمته.
  3. احتمال تحقيق هذه الإرادة نتيجة عمله وتزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على الإيراد.
  4. العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل عند الأداء والمردود المطلوب تحقيقه، ويطلق عليه اسم الوسيلة أو الأداة، وهذا يعني تقدير مدى احتمالية جدوى العمل بعد القيام به، وكوسيلة للحصول على الهدف المرغوب فيه<sup>53</sup>.

<sup>53</sup>ناصر دادى عدون: مرجع سبق ذكره، ص 83.

#### 4. نظرية حول سلوك الإنسان:

1. نماذج السلوك الإنساني: يعتبر بأن الإنسان يتمتع بدرجة عالية من الرشاد وعند حاجته لاتخاذ قرار معين يقوم بجمع المعلومات ودراستها ووضع التقييم البدائل ممكنة تم اختيار البديل الذي يوفر أعلى منفعة ممكنة الطعام ممكنة.
- يتكون هذا النموذج الذي يعتمد على إمكانية وصف الإنسان على أساس سلوكه الظاهر دون النظر إلى أفكار أو أحاسيسه.
2. النموذج التقليدي للسلوك الإنسان: الذي يتكون من النظرية العلمية في الإدارة، ويفترض أن سلوك الفرد وتصرفاته تحدث نتيجة لتمتعه بالرشاد واقتصادية الكاملة، حيث أطلق على اسم الإنسان اسم "الرجل الاقتصادي" ونجد ما يشبه في الذكر الرأسمالي الكلاسيكي.
3. نموذج نظرية (X) و (Y) دوغلاس ماكريغور: وهنا يقارن بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين (X) لأنهم يرون الفرد يميل إلى الكسل و غير خلاق ، وأنه يحتاج دائما من يحثه على العمل ، بفرضيات السلوكيين (Y) ويرون أن الإنسان خلوق بطبعه لا يحتاج إلى من يحث على العمل ولديه القدرات الكاملة التي تحقق أهداف المؤسسة إذا أحسنت الإدارة تعامل مع استغلالها وتوجيهها، بالإضافة إلى هذه الأفكار فهناك آراء أخرى ترى أن الإنسان محكوم إلى درجة كبيرة بعواطفه وان معظم ردود فعل يتصل فبلاشعورية، ولذلك لا يجب النظر إلى من الجوانب الاقتصادية و الفيزيولوجية فقط لأنه دائما يحاول الارتقاء إلى أهداف كالنمو الشخصي وكفاءة في العمل والإنجاز الذاتي وهذا ما يجده ماسلو في نظريته لهيكله الحاجات.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي وسلوك الافراد والجمعات المنظمة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ط1، 2003، ص83-

## 5. نظرية x y حول طبيعة الإنسان مهدت لها دراسة إيتون مايو: 55

### عناصر نظرية X :

- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل ويجب استخدام نوع من السلطة او الحزم "بمعني السلطة الرسمية" مع المرؤوسين لإنجاز العمل.
- الإنسان يتهرب من المسؤولية ويفضل أن يواجه في عمله بدلا من الاعتماد على نفسه.
- الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية وبالتالي فالدفع المادي هو الدافع الوحيد الذي يحرك الإنسان.

### عناصر نظرية Y :

- الإنسان ليس كسولا بطبعه وإنما يدعى الكسل تجاه قوى يعتبرها غير صالحة.
- السلطة الرسمية تعبر عن أسلوب واحد من أساليب انجاز العمل، لأنها لا تعبر عن الأسلوب الوحيد، ولا يضمن إنجاز الأهداف بطريقة المطلوبة في جميع الحالات.
- الإنسان يسعى للمسؤولية ولكن بشروط توفر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية.
- للإنسان مجموعة من الحاجات التي يسعى لإشباعها، ويختلف ترتيبها لهذه الحاجات وفقا لمجموعة كبيرة من العوامل.

نلاحظ من خلال عناصر النظريتين اختلاف في أجزاءها، فمن جهة نظرية X أن الإنسان يعتبر كائن يجب مراقبته وحثه على العمل باستعمال الحوافز المادية، وبذلك فهو أقرب إلى الإنسان مدرسة تقليدية في الإدارة، وهي النظرة التي أثبتت دواعيها واختفائها شيئا فشيئا من الوجود، وخاصة المؤسسات والمجتمعات التي ظهرت طرق متعددة، فيحث ودفع الأفراد إلى التعاون وتحقيق إرضائهم سوى تحصيل ظروف العمل و محيطه، أو بوضع أنظمة للمشاركة والحوار، بينما نظرية y أقرب إلى الحالة الواقعية، واعتبار الإنسان ككائن عاقل تسيره طاقاته العقلية بتأثير من جوانب اجتماعية ونفسية، وليس مجرد آلة تتأثر بالحوافز المادية، و العكس أن تطور تكوين الإنسان وما شاهده من تحسن في ظروفه المعيشية اتجاه المؤسسات إلى تضخم عدد إدارية من جهة.

<sup>55</sup>مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط1، 1992، ص105.

## 6. المدرسة الإدارية الكلاسيكية التيلورية.

أ- **بداية الحركة العلمية:** يقترن باسم فريدريك تاييلور وهذا يعدل المنظر الرئيسي للأفكار هذه الحركة كما أنه اهتم أثناء عملية الإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق مجموعة العمل التي يشرف عليه، فمفهوم العمل عنده يركز على ثلاثة محاور وهي الاستمرار والإنتاج والأجر وإن التيلورية كانت تستهدف الاستخدام للكائن العضوي الإنساني فالتنظيمات الصناعية من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة به وضع التخصص المناسب في المكان الذي يتلاءم بقدراته واستعداداته.

○ **تجربة الأجر:** مؤداها أن العامل مخلوق اقتصادي، وأن الحافز الوحيد الذي يحفزه إلى العمل هو حافز الأجر، كما افترضت أن الجهد المبذول يتناسب مع الأجر، وقد أثبتت من خلال هذه التجربة هنا أثر حافز الأجر على الكفاية إنتاجية يكون واضحا ومستمر إذا اقترنت زيادة في الأجر بتحسين في الروح المعنوية العاملين، ومن دون ذلك يكون أثر عامل أجر ضعيفا ويستنفد مفعوله بسرعة، ومن ثم انتقلت هذه التجارب إلى:

○ **المرحلة الثانية:** تعد المرحلة الأولى لتجارب مصنع هاوثون أخذت الإدارة علاقات العمل أساسا لسياسة جديدة في العلاقات الإنسانية وركيزة نظام الإشراف السائد فالمصنع، ومنهجا لتدريب المشرفين على معاملة العاملين، وقد بدأت الإدارة الصناعية تسأل الأسئلة الصحيحة وبدأت ترى المشكلة على حقيقتها وهو أمر لا يقل أهمية عن الوصول إلى الإجابة الصحيحة، ومنها:

تجربة نتائج المقابلات وهنا يتوجب على الإدارة أن تعرف حقائق الحالة المعنوية للعاملين.  
**تجربة ملاحظة السلوك الجماعي** وقد ترتب عن هذه التجربة تحسن معنويات العاملين نتيجة لتغيير الأساسي ادخل على علاقات العمل، وأظهرت التجربة وجود تنظيمات غير رسمية تقوم بالتحكم بالقدرات الإنتاجية لأفرادها وكذلك القائمون على التجربة، استطاع الاستدلال على وجود ميل للتقيد الإنتاج بين الجماعات العمالية، كما أظهرت تجربة التنظيمات غير الرسمية لا تتجاوز الإنتاج على ما هو متفق عليه، ونجد لهذه النظرية محاسنها فأبدعت في دراسة الوقت والحركة.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاب الله: إدارة العلم والتطبيق، دار المسير للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2008، ص 33-34.

7. مدرسة العلاقات الإنسانية: تركز هذه النظرية على البيئة الداخلية حتى يمكن تصنيفها ضمن الاتجاه الكلاسيكي، وركز رواد هذه نظرية السلك على الجانب الاجتماعي للإنسان وتشجيع الأفراد لتحسين أدائهم ويعد التن مايو وزملائه ضمن تلتصق بهم حركة العلاقات الإنسانية من الرواد الأوائل الذين أعطوا دفعة علمية لهذا الحق، وقد أكد مايو وزملائه أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج مدرسة السلوك الإنساني ومعرفتها، لذلك قامت هذه النظر بمجموعة من التجارب، لأن دراسات مصنع هوثورن وكانت أول تجربة الإضاءة هنا اختيار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين أشارت إلى معنويات العاملين وتجربة جدولة العمل (ساعات العمل) بعد فشل تجربة الإضاءة ذات العلاقة الإيجابية بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية فقاموا بتصميم تجارب جديدة تعتمد على أثر ساعات العمل وتوزيعها وفترات الراحة و توقيت على كفاية الإنتاجية، لذلك افترضت الكلاسيكية أن الإجهاد يؤثر في الكفاية الإنتاجية تأثيرا سلبا أي كلما زاد وقت العمل وقلت فترات الراحة فإن الإجهاد يؤثر تأثيرا سلبا، ووضحت هذه التجربة خطر الافتراض، معدل إنتاج استمر في التجديد، ظهر متغير جديد هو تعاون العاملين مع القائمين على التجربة، ادخلوا في هذه التجربة تغييرات أساسية على العلاقة بين العاملين والإدارة مما وضع في علاقات العمل.

-مرحلة السلطة القانونية: إن هذه المرحلة تغير مرحلة العقلانية حيث أن السلطة في المجتمع تكون بين الفئات التي يحددها القانون وفقا لمعايير موضوعية لا تقليدية ولا كاريزمية، وكذلك يعتمد على النموذج المثالي للتنظيم بيروقراطي، وهو عبارة عن بناء يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي لأنه يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة ويصعب ان نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية.<sup>57</sup>

8. نظرية ماكلياند الثلاثية (نظرية الحاجات لإنجاز): قام هذا الباحث أمريكي بعدة دراسات في دافع الإنجاز حيث قدم العديد من المحاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال بفرض إثارة حاجة الإنجاز هو نتيجة الأعمال في هذا الموضوع، فقد وجد أن 10% من المجتمع الأمريكي مدروس يتمتع بحافز الإنجاز، تتكون من عدة عوامل نشأة الفرد منذ طفولته، خبراته المهنية، ونوع المؤسسة التي يعمل فيها، وقد توصل في دراسته الكمية التي قام بها مع أعوانه إلا أن ذوي الإنجازات العالية يتمتع بالخصائص والصفات التالي:

- الميل إلى الصفات والمواقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.

<sup>57</sup>احمد ماهر: إدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعية للنشر ولتوزيع الإسكندرية، ط1، 2004، ص53.

- الميل إلى المخاطر المتوسطة ولا إلى العليا منها أو المنخفضة.
- الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم.
- اقترح "ماكليلاند" على انه يعمل على تنمية دوافع الإنجاز لدى أفراد أربع خطوات لتحقيقهم:
- العمل على حصول على التغذية العكسية، وذلك من أجل متابعة وتعزيز نجاح الفرد والارتفاع نحو الأحسن.
- اختيار الفرد للأشخاص الذين عرفوا بإنجازات ومحاولة الاقتضاء بهم.
- أن يسعى فرد إلى تعديل انطبعا لنفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح، وأن يحاول التحكم في أحلام اليقظة، وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية.

9. **نظرية الحاجة للإنتاج:** أشارت بعض الدراسات أن هذه الحاجات يمكن تنميتها من خلال برامج التدريبية، وتشير إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.

10. **نظرية الحاجة إلى السلطة:** فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين و تحمل المسؤولية والمهام المتعددة، فهو أي فرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم، كما نذكر بأن مدرسة العلاقات الإنسانية تتضمن على نتائج و هي أن لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد بطاقته الفيزيولوجية فحسب، إنما تحده أيضا خلفيات الاجتماعية وإرادة الجماعة، و تغلب المكافئات والحوافز الغير مادية دورها الرئيسي في التحفيز الأفراد وشعورهم بالرضى، كما أن من أهم نتائج هذه الحركة التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعامل، و قد شخصت هذه النظرية من المعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم ولقد وضحت هذه المدرسة أثر التنظيمات غير رسمي على سلوك أعضائها وعلى مستويات الإنتاج.<sup>58</sup>

11. **النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:** وهي أحد أهم نماذج التسيير التي اشتهر بها ماكس فيبر والتي تقوم على مجموعة من المبادئ التي منها العقلانية والابتعاد عن التصرف الشخصي والتوظيف، الترقية على أساس القدرة الفنية والأداء التخصص النظام العمل وتحديد المسؤوليات والمهام والتخصص وإجراءات مرتبة وقواعد صارمة في تنظيم العمل، وتدرج وظائف السلطات والفصل بين الممتلكات شخصية وممتلكات منظمة وتعتمد هذه النظرية على تقسيم العمل والتخصص.

<sup>58</sup>ناصر دادي عدوان: مرجع سبق ذكره، ص83.

بناءً على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعملية بطريقة تنظيمية وتخصصية تساهل على الأفراد أداء وظائفهم، وهذا ما يضاعف الكفاءة إنتاج وكذلك يتم تنظيم الوظائف بشكل سلم هرمي للسلطة، مما ينتج عنه أكثر سلسلة الأوامر التدرج الهرمي السلطة اختيار جميع العاملين على أساس مؤهلات فنية عن طريق الاستجابات الرسمية أو استنادا للتعليم والتدريب، الموظفين يعينون ولا ينتخبون إلا شخصية في العلاقات الوظيفية، اعتماد الكفاءة أساسا للتعين والترقية الوظائف، على الإداري أن يخضع لقوانين و ضوابط ورقابة شديدة فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهام الرسمية وتتصل هذه الضوابط والقوانين قيد بأنه لا شخصية تنطبق بشكل موحد في جميع الحالات وكذلك نجد لهذه النظرية مراحل منها:

أ- مرحلة السلطة تقليدية: وهي مرحلة المجتمعات البدائية وتكون السلطة الفئات التقليدية التي تستند في شرعيتها إلى المعايير الحسب والنسب والوراثة الموضوعية وبالتالي فان المعيار التقليدي يتم استبعادها كأساس التعين في الوظائف العامة.

ب- مرحلة السلطة الكاريزمية: هنا نجد القيادات الفردية ذات خصائص شخصية جاذبة للجماهير لهذه القيادات لأسباب موضوعية ذات التأثير اجتنابا لقوى سحرية في النفوس هذه القيادة غير قابلة للتفسير العلمي.<sup>59</sup>

إن تشخيص هاد الحاجات الثلاثة يتيح فرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة لإنجاز قدرات قابلة عالية ويفضلون المهام المتعددة، في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين تكون لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون لمواقع إدارية والقيادية.

## 12. نظرية العملية:

أ. نظرة العدالة: توضح العلاقة بين أداء الفرد والشعور بالعدالة المقال الذي يستلم كحادث للأداء وبميل فرد إلى مقارنة أدائه بأداء الغير مع الزملاء و الحافز الذي يستلمه زملائه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى الرضى عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادات عندما يكون هناك عدم العدل بما يؤدي به إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أداءها والانسحاب من المنظمة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق لهم شعور بالعدالة والرضى، إن هذه النظرية توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتأثر عالي من الدوافع الأداء، ولتحقيق العدالة لا بد للمدير الإجابة

<sup>59</sup> أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص60.

على الأسئلة التالية: ما هي مساهمات أو مدخلات كل فرد؟ ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟ ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟ وما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟ ما هو نسبة المدخلات إلى مخرجات؟

ب. **نظرية الدنفر:** وهي تطوير لنظرية ماسلو، إذ تضع الحاجات التي جاء في ماسلو في ثلاث مجموعة بدلا من خمسة وهي حاجات الوجود والانتماء والنوم، حيث تعتبر حاجات وجود عن حاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو تعكس حاجات الانتماء والحاجات التقدير، أما النمو فهي الحاجة لتحقيق الذات الذي عبر عنها ماسلو، وإن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة أو الضعيفة، لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة على الأسئلة التالية: ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟ ما هي الحاجات المشبعة؟ كيف يتم إشباعها؟ أي من الحاجات غير مشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟ هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدرك أو واضحة؟ كيف يمكن إشباع الحاجات المشبعة؟<sup>60</sup>

<sup>60</sup> بترس حلاق: السوك التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ط1، 2020، ص173.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستخلص أن الأداء الوظيفي أداة مهمة للمنظمة، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، كما أنه عبارة عن مجهدات يبذلها الفرد في المنظمات الحديث للارتقاء بمستوى أدائه وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من مميزاتا لإيجاد السبل الكفيلة من أجل رفع الأداء وتحقيق مستويات إدارية عالية.

كما أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بأهمية أداء موظفيها وليكون هذا الأداء فعالا يجب توفير بعض الشروط، كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها، والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل وكذلك نجد الإدارة لها دور أساسي في تحقيق الفعالية وكفاءة أداء موظفيها، والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجه.

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

**تمهيد**

باعتبار الدراسة الميدانية أساسا لأي بحث ومعيارا حقيقيا لموضوعية وعلمية أي دراسة، ومحاولة صب المعلومات النظرية في الواقع بهدف الإجابة عن التساؤلات المطروحة المتبعة في الدراسة ونوع العينة وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية، وذلك حتى تساعدنا على تحليل وتفسير النتائج.

### أولاً: مجالات الدراسة :

تعد مجال الدراسة النقطة الأساسية في البحث وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية ولكل دراسة مجالات رئيسية هي: المجال المكاني المجال الزمني المجال البشري.

**1. المجال المكاني:** يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني حيث أجريت دراستنا في بلدية عماري ولاية تيسمسيلت وتقع في الجهة الغربية للولاية أنشأت سنة 1947 م وتقدر مساحتها بـ 145.57 كلم<sup>2</sup>، كما أنها ترتفع على سطح البحر بحوالي 700م، يحدها من الجهة الشمالية بلدية سيدي عابد لارجام ومن الجهة الشرقية بلدية تيسمسيلت ومن الجهة الجنوبية بلدية السبعين تيارت ومن الجهة الغربية بلدية معاصم سيدي الحسني تيارت.

**2. المجال الزمني:** يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة في جانبها النظري والميداني، حيث كانت البداية باختيار موضوع الدراسة الزاهنة المتمثل في ضغوط العمل وانعكاساته على الأداء الوظيفي وكان ذلك في بداية شهر نوفمبر 2022 بالتنسيق مع الأستاذة المشرفة، وبعد التأكد من إمكانية المواصلة في هذا الموضوع، تم البدء بالجانب النظري وجمع عدد كافي من المراجع المتعلقة بالدراسة حيث أنهينا الجانب النظري في شهر مارس 2023 بعدها توجهنا إلى بلدية عماري ولاية تيسمسيلت حيث نريد القيام بدراستنا قصد معرفة الهيكل التنظيمي الخاص بالبلدية وتعدادها البشري (عدد العمال) كل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم الدراسة ومع شهر مايو تم توزيع الاستمارة البحثية في صيغتها النهائية الحصول على المعلومات والبيانات وكان ذلك 14 مايو 2023.

**3. المجال البشري:** ونعي به مجتمع البحث والذي يتكون من الموظفين الدائمين بمقر بلدية عماري ولاية تيسمسيلت وتم أخذ عدد العمال وفروع البلدية من مصلحة البلدية حيث يبلغ عدد العمال (165) موزعون إلى (20) ايطار، (18) موظف، (127) عون تنفيذ.

### ثانيا: المنهج المستخدم :

لقد تعددت طرق ومناهج الدراسة حسب اختلاف المواضيع التي يدرسها الباحث وفق ما يتناسب معها، فإن المنهج الأنسب يعتبر أساس نجاح الدراسة التي توصف بالموضوعية، فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة.<sup>61</sup>

وكذلك هو مجموعة من القواعد العامة التي يعتمد عليها الباحث في تنظيم الأفكار و المعلومات من أجل أن توصله إلى النتيجة المطلوبة ومن أجل البرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا وذلك بأن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع وقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الكمي بحيث قمنا بجمع المعلومات الوصفية من الميدان وقمنا بتكميمها، لأن هذا المنهج يعتمد بصفة أساسية على البيانات المعبر عنها بالأرقام أي كانت مصادرها وأساليب جمعها وتتم معالجة البيانات وبلورة النتائج من خلال معطيات إحصائية ذات مغزى، أي أن التحليل الإحصائي يلعب دورا أساسيا في تحقق من الفروض والإجابة عن التساؤلات.<sup>62</sup>

### ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا في موضوع بحثنا على الاستمارة كأداة أساسية من أجل جمع الحقائق والحصول على المعلومات التي تخدم البحث وتساوم في تقدمها، والاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة للمبحوثين وتعرف أيضا بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ولقد تضمنت استمارة بحثنا على مجموعة من الأسئلة قدرت بـ (80) سؤال مرتبة بأسلوب منطقي وقد قسمنا الاستمارة إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: وتضمن البيانات الشخصية
- المحور الثاني: ضغوط العمل ويضم بعدين هما: عبئ العمل وصعوبة طبيعة العمل.
- المحور الثالث: الأداء الوظيفي ويحتوي بعدين: الدافعية للإنجاز والرضا عن العمل.

<sup>61</sup> اعسار بوحوش وآخرون: منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1990، ص 99.

<sup>62</sup> بركات عبد العزيز: مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، ط1، 2011، ص 54.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية:

من الأساليب المعتمدة أيضا في جمع المعلومات وتحليلها وتبسيطها تم الاعتماد على برنامج **spss** الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية هو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها ويستخدم عادة في جمع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية، يستطيع **spss** قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ليستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث وقد يتم استخدام **spss** لتفريغ البيانات المتحصل عليها من الدراسة.<sup>63</sup>

#### خامساً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

العينة واختيارها من المراحل المهمة في القيام بأي دراسة ونظراً لصعوبة القيام بالمسح الشامل لأفراد مجتمع البحث كله وضيق الوقت وعدم كفاية الإمكانيات البشرية والمادية قمنا بالاعتماد على العينة وذلك لأهميتها في البحوث الميدانية تمثلت في العينة العشوائية البسيطة لتوفر لدينا إطار المعاينة، إلا أننا لم نعتمد عند اختبارها أي طريقة من الطرق بل تم أخذها بطريقة عشوائية لصعوبة التواصل مع كافة الموظفين وقدر حجم عينة بحثنا 80 مفردة ما يعادل 50 % من مجتمع البحث، تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصاً متساوية في الاختبار وتتم طبقاً لقواعد معروفة ومختصة مثل الجدول العشوائي والقرعة.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> عامر قنديلجي: البحث العلمي الكمي والنوعي، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 288.  
<sup>64</sup> إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 250.

### خلاصة الفصل.

إن الإجراءات المنهجية المتبعة في كل دراسة تبين هوية الدراسة من حيث مختلف مجالاتها (المكان الزمن والبشري) ونحن من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مجالات الدراسة، المنهج المستخدم بالإضافة إلى العينة وكيفية اختيارها، وأيضاً الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة،



## الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الدراسة

**تمهيد**

من خلال هذا الفصل نتناول عرض وتحليل ومناقشة النتائج الدراسية في ضوء وفروضها، ومقارنة ومناقشة نتائج استنادا إلى الدراسات السابقة، بناءً على الإجابات المتحصل عليها في الاستمارة، وتويب الإجابات في شكل جداول، ثم التعليق عليها لمعرفة مدى التطابق هذه الأخرى مع الاستمارة، وخاصة المجتمع البحث وفروض الدراسة للوصول إلى إجابات عن تساؤلات الموضوع المدرس.

## أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بعد تحديد مجتمع البحث عمال بلدية عماري ولاية تيسمسيلت محل الدراسة واختيار عينة عشوائية بالاعتماد على أدوات جمع المعلومات ثم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### أ- تحليل البيانات العامة.

ونقصد بها الخصائص التي يتم من خلالها التعرف على مجتمع البحث.

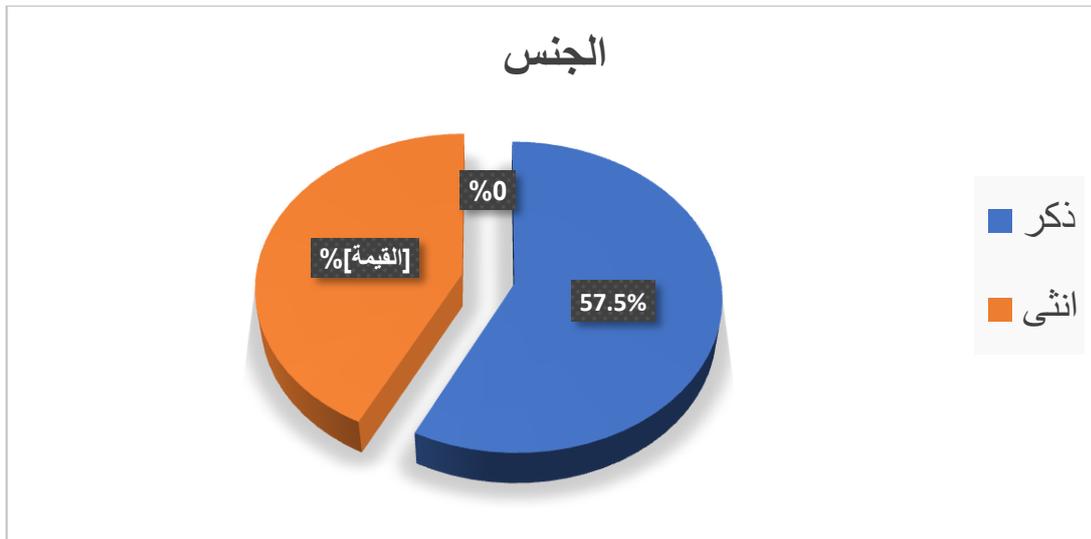
#### 1. الجنس:

جدول (02): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس.

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
57.5%	46	ذكر
42.5%	34	أنثى
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في عينة البحث، حيث بلغت نسبة الذكور 57,5 %، بينما بلغت نسبة الإناث 42.5% من حجم العينة المدروسة، ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في العرض البياني التالي:

الشكل رقم (03): نسبة توزيع العينة حسب الجنس.



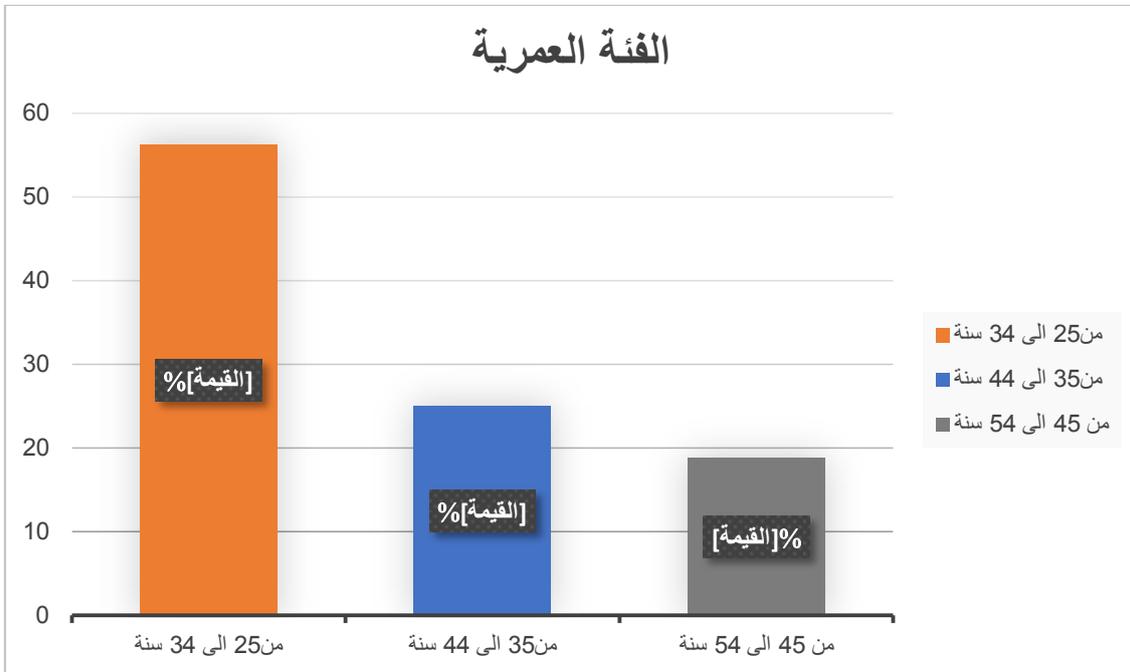
2. السن:

جدول (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
56.25%	45	من 25 الى 34 سنة
25%	20	من 35 الى 44 سنة
18.75%	15	من 45 الى 54 سنة
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة التي حظيت بأكبر نسبة هي فئة التي تتراوح أعمارهم بين (25-34) سنة حيث بلغت نسبتهم 56.25%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (35-44) سنة بنسبة 25%، أما الفئة العمرية التي حققت اقل نسبة هي التي تتراوح بين (45-54) سنة وهذا يدل على التركيز على الفئة الشبانية التي تحتوى على طاقات وشحنات لإعطاء دفعة في العمل. ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب السن في العرض البياني التالي:

الشكل رقم(04):نسبة توزيع العينة حسب السن.



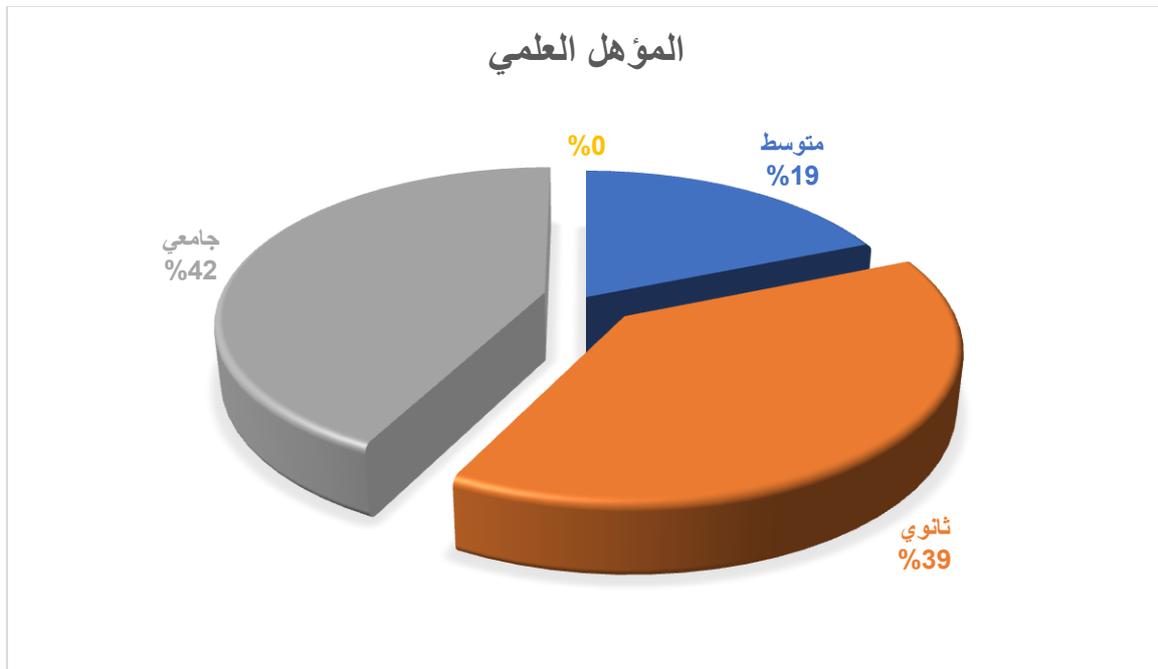
3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (04): توزيع العينة وفق المؤهل العلمي.

النسبة المئوية%	التكرارات	المؤهل العلمي
18.8%	15	متوسط
38.8%	31	ثانوي
42.5%	34	جامعي
100%	80	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم مستوى جامعي بنسبة 42.5% ثم تليها فئة العمال الذين لهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة 38.8%، وأخيرا فئة العمال الذين لهم مستوى علمي متوسط بنسبة 18.8% ، ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في العرض البياني التالي:

الشكل رقم (05): نسبة توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



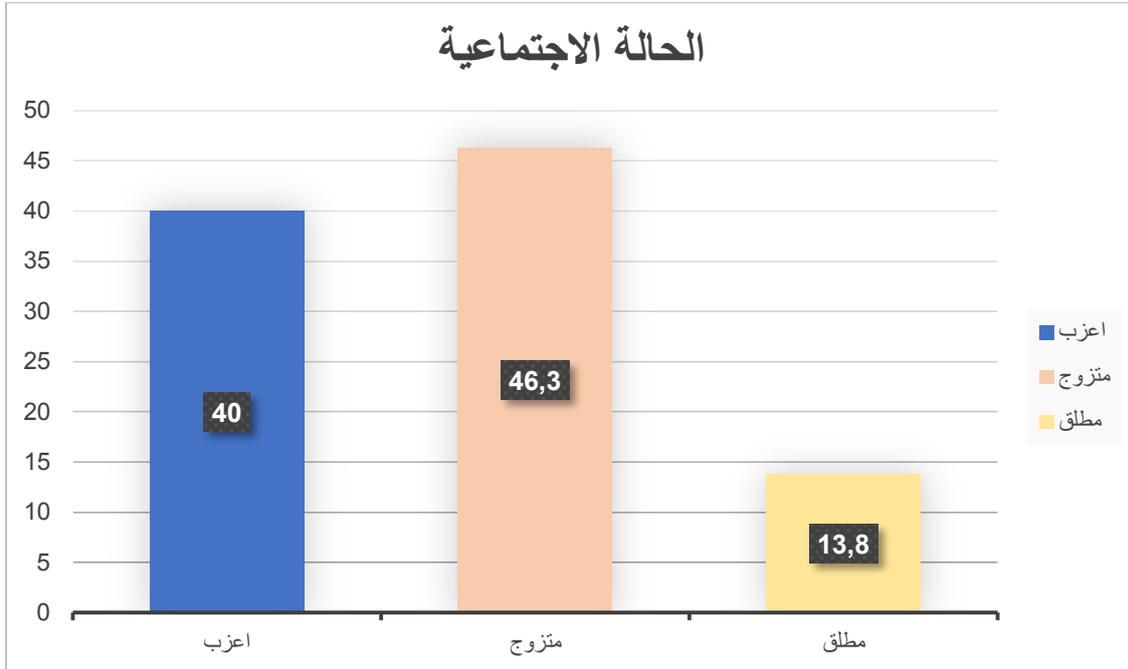
## 4. الحالة الاجتماعية:

جدول (05): توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية%	التكرارات	الحالة الاجتماعية
40.0%	32	أعزب
46.3%	37	متزوج
13.8%	11	مطلق
100%	80	المجموع

بالنسبة للحالة العائلية نلاحظ من المعطيات أن نسبة 46.3% من مجموع الأفراد العينة متزوجون، ونسبة 40.0% أعزب، أما المطلقين كانت نسبة 13.8%، وهنا يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين متزوجين لأنهم يعملون بجد للحفاظ على منصب عملهم ولضمان مستقبل عائلتهم، أما العزاب في طريقهم لبناء أسرهم وتكوين ذاتهم، أما بالنسبة الأخيرة وهي فئة المطلقين فلهم أولويات ومسؤوليات، ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية في العرض البياني التالي:

الشكل رقم (06): نسبة توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.



5. الوضعية المهنية:

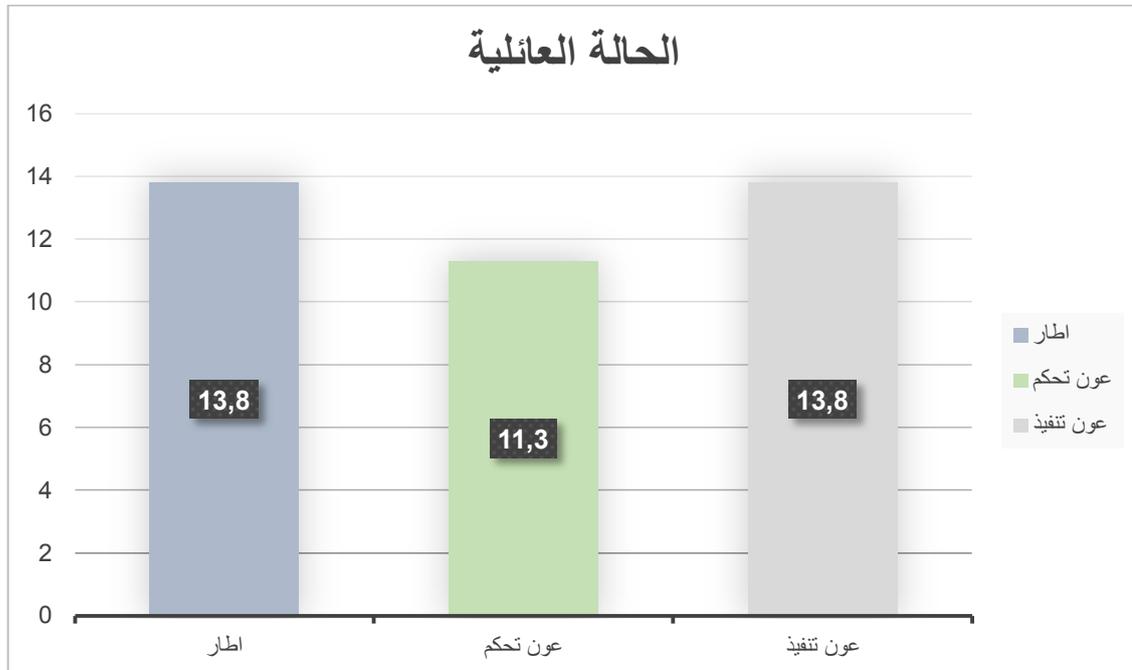
الجدول رقم (06): توزيع العينة وفق الوضعية المهنية.

الوضعية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية%
إطار	11	13.8%
عون تحكم	09	11.3%
عون تنفيذ	60	75.0%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة من العمال الذين يشغلون منصب عون تنفيذ هي التي تمثل النسبة الأكبر بنسب متماثلة تقدر بـ (70.0%)، بينما نجد تقارب بين الفئة التي تشغل منصب إطار مع عون تحكم حيث بلغت نسبة الأولى (13.8%) بينما بلغت نسبة الثانية بـ (11.3%)، ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية في العرض البياني التالي:

الشكل رقم (07): نسبة توزيع العينة حسب الفئة العمرية.



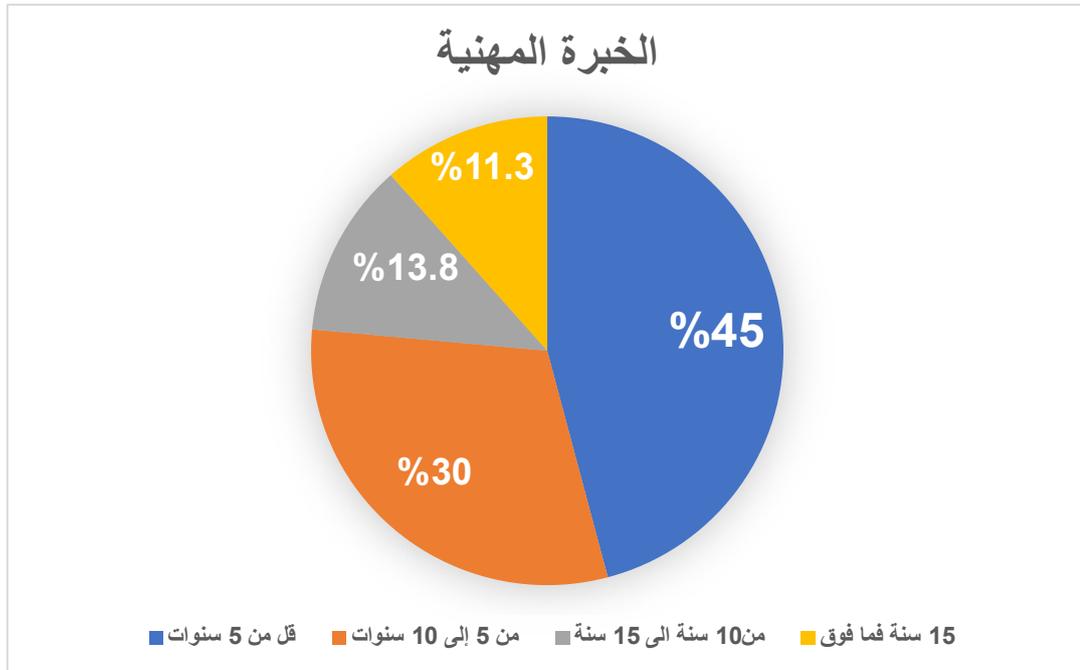
6. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (07): توزيع العينة وفق الخبرة المهنية.

النسبة المئوية%	التكرارات	المؤهل العلمي
45%	36	اقل من 5 سنوات
30%	24	من 5 إلى 10 سنوات
13.8%	11	من 10 سنة الى 15 سنة
11.3%	09	15 سنة فما فوق
100%	80	المجموع

من خلال الجدول الذي أعلاه يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل يترتب وفقا للتسلسل التالي : فئة سنوات الخبرة في العمل اقل من 5 سنوات بنسبة 45% تليها الفئة الثانية بنسبة 30% وهي فئة من 5 إلى 10 سنوات ، تليها الفئة اقل من 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 13.8% ثم الفئة الأخيرة بنسبة 11.3% وهي فئة 15 سنة فما فوق، ومنه فان أغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد الدراسة بمستوى متوسط لأن معظم أفراد العينة من فئة الشباب، ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في العرض البياني التالي:

الشكل رقم (08): نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.



ب- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: كلما زاد عبئ العمل انخفضت الدافعية للإنجاز  
الجدول رقم (08): يبين العلاقة بين رأي الباحثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود الرغبة لديهم لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم.

وجود الرغبة لديهم لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم		عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم	
نعم	لا	نعم	لا
ك	ك	ك	ك
44	04	91,7	8,3
23	09	71,9	28,1
67	13	83,8	16,2
المجموع		المجموع	
100	80	100	80

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا أنه توجد الرغبة لديهم لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم وقدرت نسبتهم بـ 83,8 % مقابل 16,2 % مثلت الباحثين الذين صرحوا أنه لا توجد عندهم الرغبة لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في رأي الباحثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم بينت معطيات الجدول أنه لم يؤثر كثيرا إلا أنه توجد علاقة بين المتغيرين، بحيث سجلنا أعلى نسبة لدى الباحثين الذين صرحوا بنعم حول رأيهم في عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم وتوجد الرغبة لديهم لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم وقدرت نسبتهم بـ 91,7 %، مقابل نسبة 71,9 % صرحوا بلا بخصوص رأيهم حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم أيضا صرحوا بأنهم توجد لديهم الرغبة لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم، في حين نجد نسبة 28,1 % من الباحثين الذين صرحوا بلا بخصوص رأيهم حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم لا توجد لديهم الرغبة لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم، مقابل نسبة 8,3 % فقط يرون أن الوقت المخصص لهم لا يسمح لأداء كل ما هو مطلوب منهم أيضا لا يملكون الرغبة لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب  $\chi^2$  (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة **0,01** وبالتالي هو أقل من **0,05** بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة بين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود الرغبة لديهم لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم.

إن شعور العامل بعدم سماح الوقت له بتأدية ما يطلب منه من مهام في العمل يكون لديه الرغبة لتطوير وتحسين أدائهم ليحقق إنجازاتهم ونجاحاتهم وهذا ما يرفع لديه الدافعية للإنجاز، بينما عدم شعور العامل حتى بصعوبة المهمة وعدم سماح الوقت له بإنجاز ما يطلب منه يجعله يفقد الرغبة في التطور مما يضعف لديه الدافعية للإنجاز.

**الجدول رقم (09):** يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود القدرة على زيادة في حجم العمل.

وجود القدرة على الزيادة في حجم العمل		عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم			
		لا		نعم	
المجموع	لا	نعم	ك	ك	ك
100	48	50	24	50	24
100	32	71.9	23	28.1	9
100	80	58.8	47	41.3	33

يشير الاتجاه العام في الجدول أعلاه ان يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه لا توجد لديهم القدرة على زيادة في حجم العمل وقدرت نسبتهم بـ **58.8%** مقابل **41.3%** مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنه توجد عندهم القدرة على زيادة في حجم العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم بينت معطيات أن أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا بنعم حول رأيهم في عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم جود القدرة على زيادة في حجم العمل وقدرت نسبتهم بـ **50%**، مقابل نسبة **28.1%** صرحوا بلا بخصوص رأيهم حول عدم سماح وقت

العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم أيضا صرحوا بأنهم توجد لديهم القدرة على زيادة في حجم العمل، في حين نجد نسبة 71.9% من المبحوثين الذين صرحوا بلا بخصوص رأيهم حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم لا توجد لديهم القدرة على زيادة في حجم العمل مقابل نسبة 50% يرون أن الوقت المخصص لهم لا يسمح لأداء كل ما هو مطلوب منهم أيضا لا يملكون الرغبة لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا إنجازاتهم ونجاحاتهم.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود القدرة لديهم على الزيادة في حجم العمل قمنا بحساب معامل الارتباط والذي قدر بـ 0,47 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية متوسطة.

نستنتج من خلال الجدول أن جل العمال قد صرحوا بعدم القدرة على زيادة في حجم ساعات العمل وهذا يدل أن طبيعة العمل أو ظروف المحيط بالعامل تجعله غير مرتاح في عمله ويحس بالعبء في العمل أما بالنسبة للوقت الذي يسمح له بتأدية ما يطلب منه من مهام في العمل فإنه لا تكفي العامل نظرا للضغط ولكثرة المهام الموكلة إليه مقارنة بالحجم الساعي الذي يقضيه في العمل.

**الجدول رقم (10):** يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم في العمل.

عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم		وجود تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم في العمل			
		لا		نعم	
		ك	%	ك	%
نعم	26	22	45.8	48	100
لا	17	14	45.2	31	100
المجموع	43	36	45.6	79	100

يشير الاتجاه العام في الجدول أعلاه أنه يتجه نحو المبحوثين الذي صرحوا أنهم يوجد تأثير من خلال بيئة داخل يخرج في عرقلة مهامهم في العمل بـ 54.4% مقابل 45.6% وتمثلت المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا توجد تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية في عرقلة مهامهم في العمل.

وعند إدخال متغير مستقل والمتمثل في رأي مبحثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم بينت معطيات الجدول أنه لم يؤثر كثيرا على المتغير التابع بحيث معظم نتائج خانات التقاطع جاءت مدعمة للاتجاه العام للجدول، حيث سجلنا أعلى نسبة لدى المبحثين الذين صرحوا بنعم حول رأيهم في عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم وصرحوا بوجود تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية في عرقلة مهامهم في العمل بنسبة 54.2%، مقابل نسبة 45.8% صرحوا بخصوص رأيهم حول عدم سماح وقت العمل مخصص بأداء كل ما هو مطلوب منهم، وأيضا صرح بأنه توجد تأثير في البيئة الخارجية و داخلية المحيطة في عرقلة مهامه في العام، في حين نجد نسبة 45.2% من المبحثين صرحوا بلا في خصوص رأيهم حول عدم سماح وقت العمل مخصص لديهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم لا توجد لديه تأثير بالبيئة الداخلية والخارجية في عرقلة مهم في العام مقابل نسبة 45.8% يرون أن الوقت المخصص لهم لا يسمح لأداء كل ما هو مطلوب منهم أيضا يكون الرغبة لتطوير وتحسين أدائهم ليحقق إنجازاتهم ونجاحات.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين رأي المبحثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهنتهم في العمل قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,13 مما يدل على وجود ارتباط ضعيف جدا بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية ضعيفة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه ونتيجة معامل الارتباط نستنتج أن وقت العمل المخصص لهم لا يسمح لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم كما أن بيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالعامل تؤثر بشكل كبير في عرقلة مهامه بالعمل.

الجدول رقم (11): يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود رغبة تحدي أثناء انجاز العمل

عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم		وجود الرغبة للتحدي أثناء انجاز العمل			
		لا		نعم	
		ك	%	ك	%
نعم	41	7	14.6	48	48.0
لا	16	15	48.4	31	31.0
المجموع	57	22	27.8	79	72.2

يشير الاتجاه العام ان 72.2% من أفراد العينة صرحوا بأنه نعم لديهم الرغبة في التحدي أثناء العمل، مقابل 27.8% صرحوا أنه لا توجد عندهم الرغبة في التحدي أثناء انجاز العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم بينت معطيات الجدول أن 85.4% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن وقت العمل المخصص لهم يسمح لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم صرحوا أنه لديهم رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل، مقابل 14.6% منهم يرون انه ليس لديهم الرغبة في التحدي أثناء انجاز العمل، في حين

نجد أن 51.6% من أفراد العينة الذين صرحوا بعدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم وصرحوا بوجود رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل، بالمقابل ذلك نجد 48.4% صرحوا بعدم الرغبة في التحدي أثناء انجاز العمل.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب  $\chi^2$  (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0,00 وبالتالي هو أقل من 0,05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة بين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم ووجود الرغبة لديهم للتحدي أثناء إنجاز العمل.

من خلال الجدول نستنتج أن عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم يؤثر على وجود الرغبة للتحدي أثناء انجاز العمل لأن العامل يحس بعدم الراحة في العمل مما يكبت رغبة التحدي بينه وبين أفراده أو جماعته.

**الجدول رقم (12):** يبين العلاقة بين عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم والتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة

عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم		تردد المبحوثين بالقيام بالأعمال شديدة الصعوبة			
		لا		نعم	
المجموع		ك	%	ك	%
نعم	28	20	41.7	48	100
لا	15	17	53.1	32	100
المجموع	43	37	46.3	80	100

يشير الاتجاه العام للجدول أن 53.8% من أفراد العينة أجابوا بنعم بوجود تتردد من قبل العمال في القيام بالأعمال شديدة لصعوبة، مقابل 46.3% منهم أجابوا بلا بوجود تتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم بينت معطيات الجدول أن 58.3% من أفراد العينة الذين صرحوا بنعم يسمح لهم وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم صرحوا انه يوجد تتردد من قبل العمال في القيام بالأعمال شديدة لصعوبة، بالمقابل نجد أن 41.7% صرحوا انه لا يوجد تتردد في القيام بالأعمال شديدة لصعوبة، في حين نجد أن 53.1% من افراد العينة صرحوا بلا أي عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم صرحوا بلا يوجد لديهم تردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة، بالمقابل 46.9% منهم يرون انه نعم يوجد تتردد في القيام بالأعمال شديدة لصعوبة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين رأي المبحوثين حول عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم وتردد المبحوثين بالقيام بالأعمال شديدة الصعوبة قمنا بحساب معامل الارتباط والذي قدر بـ 0,22 مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية ضعيفة.

من خلال معطيات الجدول نستنتج أن الوقت المخصص للعمال لا يسمح لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم نظرا لكثرة المهم الموكلة لهم كما انه يلعب دورا كبيرا في التأثير على تردد المبحوثين حول قيامهم بمهام شديدة الصعوبة لأن العامل كلما أحس براحة في العمل وعدم وجود ضغط عليه من شأنه أن ينمي له روح التحدي والمنافسة بينه وبين زملائه في العمل.

**الجدول رقم (13):** يبين العلاقة بين الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام وساعات العمل تجعل المبحوثين مقيدين بمواقيت العمل الرسمية.

ساعات العمل تجعل المبحوثين مقيدين بمواقيت العمل الرسمية						الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
35	68.6	16	31.4	51	100	نعم
21	72.4	8	27.6	29	100	لا
56	70	24	30	80	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن ساعات العمل تجعله تجعلهم مقيدين بمواقيت العمل الرسمية بنسبة 70%، مقابل 30% من المبحوثين صرحوا بان ساعات العمل لا تجعلهم مقيدين بمواقيت العمل الرسمية.

بعد إدخال المتغير المستقل والمتمثل في أن الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام، نلاحظ أن نسبة 68.6% صرحوا انه نعم يشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام صرحوا أن ساعات العمل تجعلهم مقيدين بمواقيت العمل الرسمية بمقابل 31.4% صرحوا بلا، في حين نجد أن 72.4% من افراد العينة صرحوا انه لا يشعر العامل بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام صرحوا بنعم أي أن ساعات العمل تجعل العامل مقيد بمواقيت العمل الرسمية، مقابل ذلك نجد 27.6% منهم أجابوا بلا.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين شعور المبحوثين بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام ومتغير ساعات العمل تجعل المبحوثين مقيدين بمواقيت العمل الرسمية قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,09 مما يدل على وجود ارتباط ضعيف جدا بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية ضعيفة.

وبعد تحليلنا إحصائياً للجدول نستنتج أن كثرة واجبات ومهام التي تطلب من العامل تجعله يشعر بالتعب والإرهاق والتي بدورها لها الأثر الكبير بحجم ساعات العمل التي تجعل العامل مقيد بمواقيت العمل الرسمية وهذا بدوره يخلق نوع من الضغط على العامل تجعله غير قادر على أداء مهامه بشكل أفضل.

**الجدول رقم (14):** يبين العلاقة بين الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات وحجم العمل المكلف به المبحوثين قابل للتنفيذ.

الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام		حجم العمل المكلف به المبحوثين قابل للتنفيذ			
		لا		نعم	
		ك	%	ك	%
نعم	34	66.7	17	33.3	51
لا	25	86.2	4	13.8	29
المجموع	59	73.8	21	26.2	80

يتضح لنا من خلال الجدول أن اتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأن حجم العمل المكلف به قابل للتنفيذ بنسبة 73.8%، مقابل 26.2% من المبحوثين صرحوا بأن حجم العمل المكلف به غير قابل للتنفيذ.

بعد إدخال المتغير المستقل والمتمثل في أن العامل يشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منه من واجبات ومهام، نلاحظ أن نسبة 66.7% صرحوا انه نعم يشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام صرحوا أن حجم العمل المكلف به قابل للتنفيذ بمقابل 33.3% صرحوا بلا، في حين نجد أن 86.2% من افراد العينة صرحوا انه لا يشعر العامل بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام صرحوا أن حجم العمل المكلف به قابل للتنفيذ، مقابل ذلك نجد 13.8% منهم أجابوا بلا أي أن حجم العمل المكلف به غير قابل للتنفيذ.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين شعور المبحوثين بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام ومتغير حجم العمل المكلف به المبحوثين قابل للتنفيذ قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,51 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية متوسطة.

ومن خلال الجدول والتحليل الإحصائي أعلاه نستنتج أن معظم المبحوثين صرحوا بان حجم العمل الموكل لهم قابل للتنفيذ وهذا يدل على أن العامل يعمل وسط جو لا يسوده أي نوع من الضغوط وهذا ينعكس عليه للقيام بمهامه على أحسن وجه، أما بالنسبة لشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام فهذا يؤثر على حجم العمل المكلف به بحيث يصبح في بعض الأحيان غير قابل للتنفيذ.

**الجدول رقم (15):** يبين العلاقة بين الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام وجود تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم في العمل.

وجود تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم في العمل						الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام
لا		نعم		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
30	60	20	40	50	100	نعم
13	44.8	16	55.2	29	100	لا
43	54.4	36	45.6	79	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بان لديهم تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم بالعمل بنسبة 54.4%، مقابل 45.4% من المبحوثين صرحوا بان ليس لديهم تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم بالعمل.

بعد إدخال المتغير المستقل والمتمثل في الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين صرحوا بان يوجد شعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام بنسبة 60% صرحوا بنعم أي وجود تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم بالعمل، بالمقابل 40% أجابوا بلا يوجد تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم بالعمل، حين نجد أن نسبة 55.2% من أفراد العينة الذين صرحوا بلا أي عدم الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام صرحوا بأنه ليس لديهم تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم بالعمل، مقابل ذلك نجد 44.8 من أفراد العينة الذين صرحوا بأنه ليس هناك شعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام صرحوا بأنه لا يوجد تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم بالعمل.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين شعور المبحوثين بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام ومتغير وجود تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم في العمل. قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,29 مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشككة بينهما علاقة طردية ضعيفة.

من خلال الجدول أعلاه وبناءً على التحليل الإحصائي نلاحظ وجود تقارب في النتائج المبحوثين أي انه كلما كان هنالك شعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منه من واجبات ومهام كان لديه تأثير من خلال البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به في عرقلة مهامه بالعمل والعكس صحيح أي أن صعوبة طبيعة العمل لها تأثير بشكل كبير على أداء العامل.

**الجدول رقم (16):** يبين العلاقة بين الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام ووجود القدرة الكافية لإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد.

الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب وجود القدرة الكافية للمبحوثين لإنجاز العمل المكلفين به في وقتك من واجبات ومهام

المجموع		لا		نعم	
ك	%	ك	%	ك	%
20	20	9	31	69	69
43	43	8	15.7	84.3	84.3
63	63	17	21.3	78.8	78.8

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بان لديهم لديك القدرة الكافية لإنجاز العمل المكلف به في الوقت المحدد بنسبة 78.8%، مقابل 21.3% من المبحوثين صرحوا بان ليس لديهم لديك القدرة الكافية لإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد.

بعد إدخال المتغير المستقل والمتمثل في الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين صرحوا بان يوجد شعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام هي 69% صرحوا بنعم أي لديهم القدرة الكافية لإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد، بالمقابل 31 أجابوا بلا يوجد لديهم القدرة الكافية لإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد، في حين نجد ان نسبة 84.3% من أفراد العينة الذين صرحوا بلا أي عدم الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام صرحوا بأنه لديهم القدرة الكافية لإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد، مقابل ذلك نجد 21.3% من أفراد العينة الذين صرحوا بأنه ليس هناك شعور

بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام صرحوا بأنه لا يوجد لديهم القدرة الكافية لإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين شعور المبحوثين بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام ومتغير وجود القدرة الكافية للمبحوثين لإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,41 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشككة بينهما علاقة طردية متوسطة.

إتباعا للنتائج الإحصائية يمكن القول بأن معظم المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد لديهم القدرة الكافية لإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد وهذا يدل على وجود ضغط في العمل لا يسمح بالتنسيق بين وقت وحجم العمل، اما بالنسبة للشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام فنجد أن معظم العمال يشعرون بالتعب والإرهاق مما يجعل العامل يحس بعبء ولا يقوم بعمله على أكمل وجه.

**الجدول رقم (17):** يبين العلاقة بين معانات من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي تقوم به ولديك الرغبة في التحدي أثناء إنجاز عملك.

تعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي تقوم به		لديك الرغبة في التحدي أثناء إنجاز عملك			
		لا		نعم	
		ك	%	ك	%
نعم	13	11	45.8	24	100
لا	44	11	20	55	100
المجموع	57	22	27.8	79	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بان لديهم الرغبة في التحدي أثناء إنجاز عملهم بنسبة 72.2%، مقابل 27.8% من المبحوثين صرحوا بان ليس لديهم الرغبة في التحدي أثناء إنجاز عملهم.

بعد إدخال المتغير المستقل والمتمثل في أن العامل يعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي يقوم به، نجد أن نسبة 54.2% من أفراد العينة صرحوا أنهم يعانون من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي

يقومون به صرحوا بأن لديهم الرغبة في التحدي أثناء إنجاز عملهم، بالمقابل نجد 45.8% منهم أجابوا أنهم يعانون من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي يقومون به صرحوا بليس لديهم الرغبة في التحدي أثناء إنجاز عملهم، في حين نجد نسبة 80% من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لا يعانون من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي يقومون به صرحوا بأن لديهم الرغبة في التحدي أثناء إنجاز عملهم بالمقابل نجد 20% منهم صرحوا بأنهم لا يعانون من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي يقومون به صرحوا أنه لا يوجد لديهم الرغبة في التحدي أثناء إنجاز عملهم.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب<sup>2</sup> كا (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0,00 وبالتالي هو أقل من 0,05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة بين معانات الباحثين من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي يقومون به ووجود الرغبة لديهم للتحدي أثناء إنجاز العمل.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن معظم الباحثين صرحوا بأنه توجد لديهم الرغبة في التحدي أثناء إنجاز عملهم وهذا يدل على وجود نوع من التحفيز لدى العمال الذي من شأنه أن يخلق روح المنافسة بينهم، أما بالنسبة لمعاناتهم من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي تقومون به فمعظم العمل لا يعانون من ذلك بسبب عدم وجود ضغط في العمل بل نوع من الراحة التي تجعلهم ينسجمون ويبدعون أكثر في عملهم.

**الجدول رقم (18):** يبين العلاقة بين وجود ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات ووجود الرغبة في التطوير وتحسين أدائهم لتحقيق إنجازاتهم ونجاحاتهم.

وجود الرغبة في التطوير وتحسين أدائهم لتحقيق إنجازاتهم ونجاحاتهم			وجود ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات			
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
36	92.3	3	7.7	39	100	نعم
31	75.6	10	24.4	41	100	لا
67	83.8	13	16.3	80	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بان لديهم الرغبة في التطوير وتحسين أدائهم لتحقيق انجازاتهم ونجاحاتهم بنسبة 83.8%، مقابل 16.3% من المبحوثين صرحوا بان ليس لديهم الرغبة في التطوير وتحسين أدائهم لتحقيق انجازاتهم ونجاحاتهم.

بعد إدخال المتغير المستقل والمتمثل في إن العامل يعاني من يوجد ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات ، نجد أن نسبة 92.3% من أفراد العينة صرحوا أنهم يعانون من وجود ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات صرحوا بان لديهم الرغبة في التطوير وتحسين أدائهم لتحقيق انجازاتهم ونجاحاتهم ، بالمقابل نجد 7.7% منهم أجابوا أنهم لا يعانون من وجود ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات صرحوا بليس لديهم الرغبة في التطوير وتحسين أدائهم لتحقيق انجازاتهم ونجاحاتهم، في حين نجد نسبة 75.6% من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لا يوجد ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات صرحوا بأن لديهم الرغبة في التطوير وتحسين أدائهم لتحقيق انجازاتهم ونجاحاتهم بالمقابل نجد 24.4% منهم صرحوا بأنهم لا وجود لديهم الرغبة في التطوير وتحسين أدائهم لتحقيق انجازاتهم ونجاحاتهم لإنجاز عملهم.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب<sup>2</sup> كا (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0,00 وبالتالي هو أقل من 0,05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة بين وجود ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات ووجود الرغبة لديهم في التطوير والتحسين من أدائهم لتحقيق إنجازاتهم ونجاحاتهم.

نستنتج من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة صرحوا بوجود ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات وهذا يدل على وجود ضغط على العامل لنقص مورد بشري وقلة التجهيزات اما بالنسبة للرغبة في التطوير وتحسين أدائهم لتحقيق انجازاتهم ونجاحاتهم فنجد نسبة الأكبر صرحوا بأنه ليس لهم الرغبة في تطور وتحسين أدائهم وهذا يرجع لعجم الرضي الوظيفي للعمل.

**نتائج الفرضية الأولى :** من خلال هذا العنصر حاولنا أن نحلل نتائج الخاصة بالفرضية الثانية بالدراسة والمتمثلة في ما يلي كلما زادا عبئ العمل انخفضت الدافعية للإنجاز

فيما يخص متغير عدم سماح وقت العمل المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم لم ينعكس على رأي المبحوثين حول وجود الرغبة لتطوير وتحسين أدائهم ليحققوا انجازاتهم ونجاحاتهم ،بينما يوجد انعكاس على وجود القدرة على زيادة في حجم العمل ،بينما لا يوجد انعكاس من خلال تأثير البيئة الداخلية

والخارجية المحيطة بهم في عرقبة مهامهم في العمل، في حين انعكس في رغبة التحدي أثناء انجازهم للعمل، بينما لم ينعكس على تردد المبحوثين بالقيام بالأعمال شديدة الصعوبة، كذلك لم ينعكس من ناحية ساعات العمل التي تجعل المبحوثين مقيدين بمواقيت العمل .

فيما يخص متغير الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات ومهام لم ينعكس على رأي المبحوثين في حجم العمل المكلفين بهم قابل للتنفيذ، في حين لم ينعكس على البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم في عرقلة مهامهم بالعمل، في حين لا يوجد انعكاس لديهم للقدر الكافية لإنجاز العمل المكلفين بهم في الوقت المحدد .

فيما يخص متغير معانات من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي تقوم به يوجد انعكاس في الرغبة والتحدي أثناء انجاز أعمالهم.

فيما يخص متغير يوجد ثقل كبير بالعمل لنقص الموارد البشرية والمعدات والتجهيزات انعكس على الرغبة والتطوير وتحسي أدائهم لتحقيق انجازاتهم ونجاحاتهم .

ومن خلال نتائج سابقة الذكر توصلنا إلى أن الفرضية الأولى للدراسة المتمثلة في كلما زاد عبء العمل انخفضت الدافعية للإنجاز تحققت نسبية.

د- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: كلما كانت طبيعة العمل صعبة كلما انخفض الرضا عن العمل حيث اعتمدنا على بعدين (دافعية الإنجاز وربطانها مع صعوبة طبيعة العمل والبعد الثاني الرضا عن العمل وربطناه مع عبئ العمل )

الجدول رقم (19): يبين العلاقة بين الوقوع في أخطاء كثيرة نتيجة عبئ العمل والشعور بالرضا أثناء القيام بأدائكم في العمل.

الوقوع في أخطاء كثيرة نتيجة عبئ العمل		الشعور بالرضا أثناء القيام بأدائكم في العمل			
		لا		نعم	
		ك	%	ك	%
نعم	31	6	16.2	37	37
لا	35	8	18.6	43	43
المجموع	66	14	17.5	80	80

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون بالرضا أثناء القيام بأدائهم في عملهم وقدرت نسبتهم بـ 82.5% مقابل 17.5% مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل وقوع العمال في أخطاء كثيرة نتيجة عبئ العمل نلاحظ أن نسبة 83.8% صرحوا بنعم يقعون في أخطاء كثيرة نتيجة عبئ العمل، صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل بنسبة 16.2% في حين نجد أن 81.4% من أفراد العينة صرحوا أنهم لا يقعون في أخطاء كثيرة نتيجة عبئ العمل صرحوا أنهم يشعرون بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل بنسبة 18.6%.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين وقوع المبحوثين في أخطاء كثيرة نتيجة عبء العمل ومتغير شعورهم بالرضا أثناء قيامهم بعملهم قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,28 مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية ضعيفة.

ومن خلال الجدول والتحليل الإحصائي أعلاه نستنتج أن معظم المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل وهذا يدل على أنهم يقوم بتأدية مهامه على أكمل وجه وهذا يدل على وجود تناسق بين العمال داخل العمل

**الجدول رقم (20):** يبين العلاقة بين يحتاج عملهم إلى الكثير من التركيز والانتباه و تميز نظام الأجور بالعدالة.

احتاج عملهم إلى الكثير من التركيز والانتباه						تميز نظام الأجور بالعدالة					
نعم		لا		المجموع		نعم		لا		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
22	38.6	35	61.4	57	100	4	17.4	19	82.6	23	100
26	32.5	54	67.5	80	100						

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن إتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يتميز نظام الأجور بالعدالة وقدرت نسبتهم بـ 67.5% مقابل 32.5% الذين صرحوا أنه يتميز نظام الأجور بالعدالة وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في التركيز والانتباه في أداء عملهم نلاحظ أن نسبة 82.6% صرحوا بان عملهم لا يحتاج للكثير من التركيز والانتباه مقابل 61.4% صرحوا بـ لا، في حين نجد نسبة 38.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأن عملهم يحتاج إلى الكثير من التركيز والانتباه أقروا بأنه يوجد نظام عادل في الأجور مقابل نسبة 17.4% أقروا بأنهم لا يحتاج العمل الكثير من التركيز والانتباه أجابوا بنعم يتميز نظام الأجور بالعدالة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين حاجة العمل إلى الكثير من التركيز والانتباه ومتغير تميز نظام الأجور بالعدالة قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,49 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية متوسطة.

من خلال الجدول والتحليل الإحصائي أعلاه نستنتج أن معظم المبحوثين صرحوا بأنه لا يتميز نظام الأجور بالعدالة لأنه و لا يوجد مبدأ المساواة بين العمال في الأجور وبالتالي لا توجد عدالة.

**الجدول رقم (21):** يبين العلاقة بين عدم الإحساس بالأمّن في الوظيفة وتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي تقدمونه.

تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي تقدمونه						عدم الاحساس الأمن في وظيفتك
المجموع		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	44	61.4	27	38.6	17	نعم
100	36	55.6	20	44.4	16	لا
<b>100</b>	<b>80</b>	<b>58.8</b>	<b>47</b>	<b>41.3</b>	<b>33</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين تقاضوه مع الجهد الذي يقدموه بنسبة 58.8 % مقابل 41.3 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتناسب الأجر الذي يتقاضوه مع الجهد الذي يقدموه.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في إحساس العمال في انعدام الأمن في وظيفته سجلنا أعلى نسبة من المبحوثين الذين أقرروا بأنهم لا يتناسب الأجر الذي يتقاضوه مع الجهد الذي يقدموه صرحوا بعدم الأمن في وظيفتهم بنسبة 61.4 % مقابل نسبة 55.6 % أقرروا بعدم تناسب الأجر الذي يتقاضوه صرحوا بإحساسهم بالأمن في وظيفتهم

في حين نجد نسبة 44.4 % أقرروا بوجود تناسب الأجر الذي يتقاضوه مع الجهد الذي يقدموه أقرروا بـ لا وصرحوا بإحساس بالأمن في وظيفتهم مقابل 38.6 % منهم أجابوا بتناسب الأجر مع الجهد هم الذين صرحوا بعدم إحساسهم بالأمن في وظيفته.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين عدم إحساس المبحوثين بالأمن في الوظيفة وتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي تقدمونه قمنا بحساب معامل الارتقان والذي قدر بـ 0,11 مما يدل على وجود ارتباط ضعيف جدا بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية ضعيفة.

نستنتج من خلال التحليل الإحصائي أعلاه أن معظم المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتناسب الأجر الذي يتقاضوه مع الجهد الذي يقدموه وهذا يعود إلى المجهادات والكفاءات التي يبذلها الموظف في عمله لأنه يحتاج إلى أجر مقبول مما إلى أجر مقبول مما هو عليه .

**الجدول رقم (22):** يبين العلاقة بين عدم الإحساس المبحوثين بالأمن في وظيفتهم ويكفي الأجر الذي تتقاضاه لتغطية تكاليف متطلبات المعيشة.

يكفي الأجر الذي تتقاضاه لتغطية تكاليف متطلبات المعيشة						عدم الإحساس بالأمن في وظيفتهم
المجموع		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	44	68.2	30	31.8	14	نعم
100	36	72.2	26	27.8	10	لا
<b>100</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>56</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال النتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يكفي أجر الذي يتقاضوه لتغطية تكاليف متطلبات المعيشة وقدرت نسبتهم بـ 70% مقابل 30% مثلت المبحوثين الذين أقرروا بأنه يكفيهم الأجر الذي يتقاضوه لتغطية تكاليف متطلبات المعيشة

وعند إدخال متغير المستقل والمتمثل في إحساس العمال في عدم الأمن في وظيفتهم سجلنا أعلى نسبة من المبحوثين الذين أقرروا لا تكفيهم الأجر الذي يتقاضوه لتغطية تكاليف متطلبات المعيشة صرحوا بإحساسهم بالأمان في وظيفتهم التي قدرت نسبتهم بـ 72.2% مقابل نسبة 68.2% كانت إجابتهم بأن الأجر الذي يتقاضوه غير كافي أنفسهم الذين أقرروا بعدم الإحساس بالأمان في وظيفتهم في حين نجد نسبة 31.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضوه يكفي لتغطية تكاليف المعيشة وأقرروا بعدم إحساسهم بأمان في وظيفتهم مقابل نسبة 27.8% يرون بأن الأجر الذي يتقاضوه يكفي لتغطية تكاليف المعيشة يشعرون بالأمان في وظيفتهم.

من خلال الجدول والتحليل الإحصائي أعلاه نستنتج معظم المبحوثين صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضوه لا يكفي لتغطية تكاليف ومتطلبات المعيشة هذا راجع إلى عدم تغطية احتياجاتهم في العمل ومتطلبات معيشتهم وأسرههم وكذلك أصبحت القدرات الشرائية أسعارها مرتفعة

**الجدول رقم (23):** يبين العلاقة بين عدم الإحساس المبحوثين بالأمن في وظيفتهم وزيادة الرضا عن العمل من احتمالية استمراريتهم في العمل.

زيادة الرضا عن العمل من احتمالية واستمراريتهم في العمل						عدم الإحساس بالأمن في وظيفتهم
المجموع		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	44	25	11	75	33	نعم
100	36	8.3	3	91.7	33	لا
<b>100</b>	<b>80</b>	<b>17.5</b>	<b>14</b>	<b>82.5</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال النتائج الجدول أعلاه أن اتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم نعم يزيد الرضا عن احتمالية استمراريتهم في العمل وقدرت نسبتهم بـ 82.5 % مقابل 17.5 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يزيد الرضا من احتمالية استمراريتهم في العمل وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في رأي المبحوثين حول إحساسهم بعدم الأمن في وظيفتهم نجد أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين أجابوا بنعم يزيد الرضا من احتمالية استمراريتهم في العمل أقروا بإحساسهم بالأمن في وظيفتهم وقدرت نسبتهم بـ 91.7 % مقابل نسبة 75 % أقروا بالرضا عن العمل يؤدي إلى استمراريتهم في العمل هم أنفسهم أجابوا بعدم إحساسهم بالأمان في وظيفتهم في حين نجد نسبة 25 % من المبحوثين الذين صرحوا بـ لا يزيد الرضا عن العمل من احتمالية استمراريتهم في العمل أحسوا بالأمن في وظيفتهم نجد بالمقابل 8.3 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يزيد الرضا عن العمل من احتمالية استمراريتهم في العمل لا يحس بالأمن في وظيفتهم.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين عدم إحساس المبحوثين بالأمن في وظيفتهم وزيادة الرضا عن العمل من احتمالية واستمرار يتهم في العمل قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,59 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية متوسطة. من خلال الجدول والتحليل الإحصائي نستنتج أن معظم المبحوثين صرحوا بأنه لا يزيد الرضا عن العمل من احتمالية استمراريتهم في العمل وهذا يرجع إلى الامتيازات التي تقدمها الإدارة للعمال من ترقية وحوافز.

**الجدول رقم (24):** يبين العلاقة بين يتطلب منك عملك اتخاذ قرارات حاسمة والشعور بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل.

الشعور بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل		يتطلب منك عملك اتخاذ قرارات حاسمة			
		لا		نعم	
المجموع					
%	ك	%	ك	%	ك
100	43	20.9	9	79.1	34
100	37	13.5	5	86.5	32
100	80	17.5	14	82.5	66

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون بالرضا أثناء القيام بأعمالهم وقدرت نسبتهم 82.5 % مقابل 17.5% مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في اتخاذ قرارات حاسمة في العمل بينت نتائج الدراسة أنه لم ينعكس كثيرا مهما كانت تصريحات المبحوثين حيث جاءت نتائج خانة التقاطع داخل الجدول مدعمة للاتجاه العام للجدول، حيث سجلنا أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا بنعم يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم صرحوا بأن عملهم لا يتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وقدرت نسبتهم بـ 86.5 % مقابل نسبة 79.1 % صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم هم أنفسهم أجابوا بأن عملهم يتطلب اتخاذ

قرارات حاسمة في حين نجد نسبة 20.9 % من المبحوثين الذين صرحوا بعدم شعورهم بالرضا أثناء القيام بعملهم أقرروا بأن عمله يتطلب اتخاذ قرارات حاسمة مقابل 13.5 % فقط يشعرون بعدم الرضا أثناء القيام بعمله يرون بأن عملهم لا يتطلب اتخاذ قرارات حاسمة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين عدم إحساس المبحوثين بالأمن في وظيفتهم والشعور بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,25 مما يدل على وجود ارتباط ضعيف نوعا ما بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية ضعيفة.

نستنتج من خلال معطيات الجدول والتحليل الإحصائي أن معظم المبحوثين صرحوا بأن عملهم لا يتطلب منهم اتخاذ قرارات حاسمة وهذا راجع إلى طبيعة ومستوى عمل كل موظف حسب رتبتهم في الوظيفة حيث نجد أغلب الموظفين طبيعة عملهم لا تسمح باتخاذ القرار.

**الجدول رقم (25):** يبين العلاقة بين بيئة العمل يغلب عليها الغموض بسبب ضعف الاتصال ونشعر بالرضا أثناء القيام بأدائك في العمل

بيئة العمل يغلب عليها الغموض بسبب ضعف الاتصال						تشعر بالرضا أثناء القيام بأدائكم في العمل					
						نعم		لا		المجموع	
						%	ك	%	ك	%	ك
نعم						21	70	9	30	30	100
لا						44	89.8	5	10.2	49	100
المجموع						65	82.3	14	17.7	79	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم والتي قدرت بـ 82.3 % مقابل 17.7 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم

وعند إدخال متغير المستقل المتمثل في بيئة العمل يغلب عليها الغموض بسبب ضعف الاتصال حيث نجد أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا أثناء القيام بعمله أجابوا بأنه لا يغلب

على بيئة العمل الغموض بسبب ضعف الاتصال بنسبة 89.8% مقابل ذلك نجد نسبة 70% منهم أجابوا بنعم يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم صرحوا بأنه يغلب على بيئة العمل الغموض بسبب ضعف الاتصال في حين نجد نسبة 10.2% أفروا بأنهم لا يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم أجابوا بأنه لا يغلب على بيئة العمل الغموض بسبب ضعف الاتصال بالمقابل نجد نسبة 30% منهم صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم أجابوا بأن بيئة العمل يغلب عليها الغموض بسبب ضعف الاتصال.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين بيئة العمل يغلب عليها الغموض بسبب ضعف الاتصال وشعور المبحوثين بالرضا أثناء القيام بعملهم قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,73 مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية قوية.

نستنتج من خلال معطيات الجدول والتحليل الإحصائي صرحوا بأنه يوجد غموض بسبب ضعف الاتصال وهذا يؤدي نقص فعالية المؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات والقرار إلى الموظفين وهذا عائد إلى نظام الاتصال في أي إدارة إذا واجهت مشاكل مما تضعف فعاليتها مما تؤدي لوجود فجوة في الاتصال بين العاملين فيها وقد تتعرض عملية الاتصال لمعوقات مختلفة تؤدي إلى تشتت المعلومات.

**الجدول رقم (26):** يبين العلاقة بين قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تؤثر على رغبة المبحوثين في العمل مع تناسب الأجر الذي يقدمونه

تناسب الأجر مع الجهد الذي يقدمونه						قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تؤثر على رغبة المبحوثين في العمل
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
14	29.2	34	70.8	48	100	نعم
19	59.4	13	40.6	32	100	لا
33	41.3	47	58.8	80	100	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن الأجر الذي يتقاضوه لا يتناسب مع الجهد الذي يقدمونه وقدرت نسبتهم بـ 58.8% مقابل 41.3% مثلت المبحوثين الذين صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضوه يتناسب مع الجهد الذي يقدموه

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تؤثر على رغبتك بعملك بينت معطيات الجدول أنه أثرى على تناسب الأجر مع الجهد الذي يقدمونه سجلنا أعلى نسبة لدى الباحثين الذين صرحوا بـ لا يتناسب الأجر الذي يتقاضوه مع الجهد الذي يقدموه وأجابوا بقلّة إمكانيات المادية والمعنوية تؤثر على رغبتهم بعملهم وقدرت نسبتهم بـ 70.8 % مقابل 40.6 % منهم أجابوا بأن قلة الإمكانيات المادية والمعنوية لا ينعكس على رغبتهم بعملهم في حين نجد 59.4 % من الباحثين أقرروا بأنه يتناسب الأجر الذي يتقاضوه مع الجهد الذي يقدموه وقلّة الإمكانيات المادية والمعنوية لا ينعكس على رغبتهم بعملهم بالمقابل نجد 29.2 % منهم صرحوا بأن قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تنعكس على رغبتهم بعملهم.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب <sup>2</sup> كا (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0,00 وبالتالي هو أقل من 0,05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة بين قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تنعكس على رغبة الباحثين في العمل وتناسب الأجر مع الجهد الذي يقدمونه.

نستنتج من خلال المعطيات الجدول والتحليل الإحصائي صرحوا بأنه لا يتناسب الأجر الذي يتقاضوه مع الجهد الذي يقدموه وهذا راجع إلى كثرة التكاليف والمتطلبات الحياة اليومية وأصبحت أكبر من الأجر.

**الجدول رقم (27):** يبين العلاقة بين قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تؤثر رغبتهم بعملك وتشعر بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل.

شعور الباحثين بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل						قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تؤثر على رغبتهم في العمل
المجموع		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	48	22.9	11	77.1	37	نعم
100	32	9.4	3	90.6	29	لا
<b>100</b>	<b>80</b>	<b>17.5</b>	<b>14</b>	<b>82.5</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلا نتائج الجدول أعلاه أن اتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا أثناء القيام بأدائهم في عملهم قدرت نسبتهم بـ 82.5 % مقابل 17.5% صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا أثناء القيام بأدائهم في عملهم.

وعند إدخال متغير المستقل المتمثل في تأثير إمكانيات المادية والمعنوية في رغبته في عمله نلاحظ أن نسبة 90.6 % صرحوا بنعم يشعرون بالرضا أثناء القيام بعمله أكدوا بأن الإمكانيات المادية والمعنوية لا تعكس على رغبتهم بعملهم بالمقابل نجد 77,1 % منهم نفوا ذلك وأقروا بأن قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تعكس على رغبتهم بعملهم في حين نجد نسبة 22.9 % صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا أثناء أداء عملهم يرون بأن قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تعكس على رغبتهم بعملهم أما نسبة القليلة منهم صرحوا بأن قلة الإمكانيات المادية والمعنوية لا تؤثر على رغبته بعملهم.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تعكس على رغبة المبحوثين في العمل وشعور المبحوثين بالرضا أثناء قيامهم بالعمل قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,48 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية متوسطة.

نستنتج من خلال الجدول والتحليل الإحصائي نجد أن المتغير المستقل انعكس على التابع حيث قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تعكس على شعور العامل بالرضا أثناء القيام بعملهم وهنا يجب أن يكون دور الحافز ودعم المعنوي للعامل أساسية وضرورية.

**الجدول رقم (28):** يبين العلاقة بين تكليف المبحوثين بالعديد من المهام يؤدي إلى انخفاض رغبتهم في العمل وتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي يقدمونه.

المبحوثين بالعديد من المهام يؤدي إلى انخفاض رغبتهم في العمل						وتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي يقدمونه					
نعم			لا			نعم			لا		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
15	36.6	26	63.4	41	100	18	46.2	21	53.8	39	100
33	41.3	47	58.8	80	100	33	41.3	47	58.8	80	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد الذي يقدمونه وقدرت نسبتهم 58.8 % بالمقابل نجد نسبة 41.3 % منهم أقرروا بأن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد الذي يقدمونه.

وعند إدخال متغير المستقل والمتمثل في تكليف العامل بالعديد من المهام يؤدي إلى الإنخفاض رغبتهم في عملهم سجلنا أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد الذي يقدمونه بأنفسهم صرحوا بأن تكليفهم بعديد من المهام يؤدي إلى الانخفاض رغبتهم في العمل وقدرت نسبتهم 63.4 % بالمقابل نجد نسبة 53.8 % منهم أجابوا بأن تكليفهم بالعديد من المهام لا يخفض رغبتهم في عملهم في حين نجد نسبة 46.2 % صرحوا بان الأجر يتناسب مع الجهد المبذول وأن تكليفهم بالعديد من المهام لا يخفض رغبتهم في العمل أما بالنسبة المتبقية والمتمثلة في 36.6 % أكدوا بأن تكليفهم بالعديد من المهام يؤدي إلى الانخفاض رغبتهم في العمل .

نستنتج من الجدول والتحليل الإحصائي أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن تكليفهم بالعديد من المهام يؤدي إلى الانخفاض رغبتهم في العمل هنا نجد بأن العامل لديه مهام فوق جهده مما جعلته يفقد رغبته في العمل ويعكس أيضا ذلك على أوقات عمله.

**الجدول رقم (29):** يبين العلاقة بين معانات المبحوثين في عملهم من الازدحام في المكاتب وزيادة طلبات الجمهور وشعورهم بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل.

شعور المبحوثين بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل						معانات المبحوثين في عملهم من الازدحام في المكاتب وزيادة طلبات الجمهور					
نعم			لا			نعم			لا		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
30	88.2	4	11.8	34	100	36	78.3	10	21.7	46	100
66	82.5	14	17.5	80	100	المجموع					

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم وقدرت نسبتهم 82.5 % بالمقابل نجد نسبة 17.5 % صرحوا عكس ذلك وأنهم لا يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم.

وعند إدخال متغير المستقل المتمثل في معاناة الموظفين من إزدحام في المكاتب وزيادة طلب الجمهور وهنا سجلنا أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا وفي نفس الوقت يعانون من إزدحام بسبب زيادة طلبات الجمهور وقدرت نسبتهم بـ 88.2 % بالمقابل ذلك نجد نسبة 78.3 % صرحوا بأنهم لا يعانون في عملهم من إزدحام في المكاتب في حين مجد نسبة 21.7 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا أثناء القيام بعملهم ولا يعانون من إزدحام في المكاتب داخل عملهم أما النسبة المتبقية والتمثلة في 11.8 % أكدوا عكس ذلك وصرحوا بأنهم يعانون من إزدحام بسبب طلبات الجمهور.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين معاناة المبحوثين في عملهم من الإزدحام في المكاتب وزيادة طلبات الجمهور وشعورهم بالرضا أثناء قيامهم بالعمل قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0,35 مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية ضعيفة.

نستنتج من الجدول والتحليل الإحصائي أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يعانون من الإزدحام في المكاتب وزيادة طلب الجمهور هذا يعود إلى سوء التسيير وتقسيم أوقات العمل ونقص يد العاملة بالإضافة إلى تأثير عوامل البيئية على طبيعة العمل.

**الجدول رقم (30):** يبين العلاقة بين معانات في عملهم من الإزدحام في المكاتب وزيادة طلبات الجمهور ورأيهم في أن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسين العلاقات الإيجابية بين العاملين والزملاء والمديرين.

رأي المبحوثين في أن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسين العلاقات الإيجابية بين العاملين والزملاء والمديرين						معانات المبحوثين في عملهم من الإزدحام في المكاتب وزيادة طلبات الجمهور
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
32	94.1	2	5.9	34	100	نعم
35	76.1	11	23.9	46	100	لا
67	83.8	13	16.3	80	100	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا الرضا في العمل يساعد في تحسين العلاقات الإيجابية بين العاملين فيما بينهم والمديرين قدرت نسبتهم بـ 83.8 % مقابل ذلك نجد نسبة 16.3% صرحوا بأن الرضا بالعمل لا يساعد في تحسين العلاقات الإيجابية بين العاملين والمديرين.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في المعاناة العمال من إزدحام في المكاتب بسبب زيادة طلبات الجمهور سجلنا أعلى نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأن الرضا في العمل يساعد في تحسين العلاقات بين العاملين والمديرين أكدوا أنهم يعانون من إزدحام في المكاتب بينما نسبتهم 94.1 % بالمقابل نجد نسبة 76.1 % منهم أثبتوا عكس ذلك أنهم لا يعانون من الازدحام في المكاتب وزيادة طلبات الجمهور في حين نجد نسبة 23.9% من المبحوثين أكدوا بأن الرضا في العمل يساعد في تحسين العلاقات الإيجابية العاملين فيما بينهم والمديرين وهنا نرى بأن العلاقات.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب<sup>2</sup> كا (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0,03 وبالتالي هو أقل من 0,05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة بين معاناة في عملهم من الازدحام في المكاتب وزيادة طلبات الجمهور ورأيهم في أن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسين العلاقات الإيجابية بين العاملين والزملاء والمديرين.

الجوانب الاجتماعية والدافعية تؤثر على رضا العاملين على الإنتاجية وهذا ما أكد عليه إلتون مايو صاحب نظرية العلاقات الإنسانية حيث أشار إلى أن الجوانب الاجتماعية يكون لها الأسبقية على بنية المؤسسة الوظيفية ويكون التواصل المتصاعد ذوي الاتجاهين من عامل إلى الإدارة والعكس ويكون التعاون والقيادة الجيدة مطلوبة لتحقيق الأهداف والضمان صنع القرار الفعال المتناسق.

**نتائج الفرضية الثانية :** من خلال هذا العنصر حاولنا أن نحلل نتائج الخاصة بالفرضية الثانية بالدراسة والمتمثلة في ما يلي : كلما كانت طبيعة العمل صعبة كلما انخفض الرضا عن العمل فيما يخص متغير الوقوع في أخطاء كثيرة نتيجة عبء العمل حيث لم ينعكس على رأي المبحوثين بأنهم يشعرون بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل .

فيما يخص متغير يحتاج عمالك إلى الكثير من التركيز والانتباه لا يوجد انعكاس من خلال تميز نظام الأجور بالعدالة .

فيما يخص متغير عدم الإحساس بالأمن في وظيفتهم لا يوجد انعكاس من خلال تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي يقدمونه، في حين لم ينعكس الأجر الذي يتقاضونه لتغطية تكاليف متطلبات المعيشة، وكذلك لم ينعكس في زيادة الرضا عن العمل من إحصائية استمراريتهم بالعمل .

فيما يخص متغير المتمثل كيف يتطلب منك عملك اتخاذ قرارات حاسمة حيث كان انعكاس على شعورهم بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل .

فيما يخص متغير بيئة العمل يغلب عليها الغموض بسبب ضعف الإتصال ينعكس من ناحية شعورهم بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل

فيما يخص متغير قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تؤثر على رغبة الباحثين في العمل انعكس على تناسب الأجر الذي يقدمونه بينما لم ينعكس على شعورهم بالرضا أثناء القيام بأدائهم عن العمل . فيما يخص متغير تكليفهم بالعديد من المهام يؤدي إلى انخفاض رغبتهم في العمل لم ينعكس على الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي يقدمونه .

فيما يخص معاناتهم في عملهم من ازدحام في مكاتب وزيادة طلبات الجمهور لم تنعكس على شعور الباحثين بالرضا أثناء القيام بأدائهم في العمل، بينما انعكس رأي الباحثين في أن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسين العلاقات الإيجابية بين العاملين والزملاء والمديرين .

ومن خلال نتائج سابقة الذكر توصلنا إلى أن الفرضية الأولى للدراسة المتمثلة في كلما كانت طبيعة العمل صعبة كلما انخفض الرضا عن العمل تحققت نسبية .

# الاستنتاج العام

## الاستنتاج العام:

بعد عرضنا لمختلف الفرضيات والتعمق في تحليل متغيراتها من خلال الأبعاد والمؤشرات الخاصة بضغوط العمل وانعكاساته على الأداء الوظيفي والتي ارتأينا أنها تساعدنا في الوصول إلى بعض النتائج التي تزيل الإبهام انطلاقاً من هذه الدراسة والخروج بإجابات للإشكالية المطروحة توصلنا إلى ما يلي:

ولنتعرف أكثر على انعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى عمال بلدية عماري ولاية تيسمسيلت قمنا بتحديد أبعاد ضغوط العمل والمتمثلة في انخفاض الرضا الوظيفي للعمال بحيث قمنا بتخصيص فرضية لكل بعد تمثلت نتائجها فيما يلي:

فيما يخص متغير سماح الوقت المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم نجد انه أثر بشكل كبير على وجود رغبة تحدي أثناء انجاز العمل في حين انه لم يؤثر على متغير تردد القيام بالأعمال شديدة الصعوبة وبالتالي نجد أن متغير سماح الوقت المخصص لهم بأداء كل ما هو مطلوب منهم بسبب صعوبة طبيعة العمل.

أما بالنسبة للمتغير الثاني والمتمثل في الشعور بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام بينت نتائج الفرضية الأولى انه تأثر بشكل كبير على دافعية الانجاز أي أن العامل يشعر بالتعب والإرهاق لكثرة المهام والواجبات التي تطلب منه والتي من شأنها أن تكبت دافعية الإنجاز لدى العمال.

أما فيما يخص المتغير الخاص بالمعانات بتوتر الأعصاب بسبب العمل الذي تقوم به والرغبة في التحدي بينت نتائج الدراسة انه التوتر في العمل لا يخلق الرغبة في التحدي وهذا راجع إلى الضغط الذي على عاتق العامل وهو بدوره يعيق دافعية الإنجاز.

ومن خلال النتائج السابقة توصلنا إلى أن الفرضية الأولى للدراسة والمتمثلة في كلما زاد عبء العمل انخفضت دافعية الإنجاز تحققت وبنسبة كبيرة.

فيما يخص تحليل الفرضية الثانية توصلنا إلى النتائج التالية:

بالنسبة لمتغير الوقوع في أخطاء كثيرة نتيجة عبئ العمل بينت نتائج الدراسة انه عكس على مختلف مؤشرات الخاصة وبالتالي نجد أن الوقوع في أخطاء كثيرة نتيجة عبئ العمل لا يحقق دافعية الإنجاز. أما بالنسبة لمتغير يحتاج العمل إلى كثير من التركيز والانتباه ومؤشر تميز نظام الأجور بالعدالة بينت نتائج الدراسة انه تأثر بشكل كبير وبالتالي لا يحقق الرضي الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة لمتغير الإحساس بالأمن في الوظيفة بينت الدراسة انه يساهم في زيادة الرضي الوظيفي للعامل والذي بدوره يقوي دافعية للإنجاز بين أفراد العمال

أما فيما يخص تحليل العلاقات الخاصة بمتغير قلة الإمكانيات مادية والمعنوية تعكس على الرغبة في العمل بينت نتائج الدراسة انه لم تنعكس بشكل كبير أي أن قلة الإمكانيات مادية والمعنوية لا تعكس رغبة العامل في العمل.

ومن خلال النتائج السابقة توصلنا إلى أن الفرضية الثانية للدراسة والمتمثلة في كلما كانت طبيعة العمل صعبة كلما انخفض الرضا عن العمل قد تحققت.

خاتمة

## خاتمة

إلى هنا يكون قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل هذا البحث والذي كان ثمرة عمل كلف الكثير من الجهد ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي، لأن ذلك أمر عسير نوعا ما في العلوم الاجتماعية خاصة إذا تعلق الأمر بالإنسان ولكن يكفينا أننا استوفينا أهم شروط والقواعد المطلوبة في أي بحث و لقد تناولنا موضوع ضغوط العمل انعكاساته على الأداء الوظيفي في أربعة فصول مقسمة إلى جانب نظري، و جانب ميداني ميدان، حيث احتملت الدراسة على فرضية عامة و فرضيتين جزئيتين، ومن هنا على ضوء ما سبق في هذه الدراسة يتبين لنا أن موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الباحثين ما ينتج عنه إيجابيات وسلبيات وإلى تكاليف على مستوى الفرد والجماعة أو على مستوى التنظيم المؤسسة، كما أن جل الموظفين يقضون معظم وقتهم بالعمل، فالأهمية بالنسبة للمؤسسة هو تحسين أداء العمال، وعليه نربط مفهوم ضغوط العمل بالأداء وقياس مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء، فانطلقت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مشكلة يعاني منها المؤسسة وهي ضغوط العمل على المورد البشري، ومنها الإشكالية ثم معالجتها ومن خلال فصلين تجمع الجانب النظري والتطبيقي و إتباع المجال وصف التحليل، ثم التواصل لعدة نتائج مع اختبار الفرضيات، وقد ربطنا دراستنا بموظفي بلدي عماري ولاية تيسمسيلت بمدى تأثير مختلف مصادر الضغوط التي تعرض لها وتوضيحها على الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة الكتب العربية:

1. إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
2. احمد أبو سعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، منشأة المعارف مصر، ط1، 2006.
3. احمد عبد الجواد، اضطرابات النفسية والضغط وعلاقتها بحيات المسنين، الجزائر، دار أطفالنا للنشر والتوزيع 2016.
4. احمد ماهر، إدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعية للنشر ولتوزيع الإسكندرية، ط1، 2004.
5. إيسار بوحوش وآخرون، منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1990.
6. بركات عبد العزيز، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، ط1، 2011.
7. بطرس حلاق، السوك التنظيمي من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ط1، 2020.
8. جمال الدين محمد المرسي، ثبت عبد الرحمان إدريس، السوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة الإسكندرية، 2003.
9. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين والتوزيع مكتبة لبنان، ط01، 2013.
10. حسن حريم، سلوك الأفراد و الجمعات في منظمات العمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط04، 2004.
11. حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2014.
12. حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان لنشر وتوزيع عمان، ط1، 2014.
13. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1، 1975.

14. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ط1، 2003.
15. سعد امر باو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط2014.
16. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع الأردن، عمان ط1، 2006.
17. سوسن شاکر مجيد، تقويم جودة الأداء الوظيفي، دار صفاء للنشر عمان، ط1، 2011.
18. سوسن شاکر مجيد، تقويم جودة الأداء، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2011.
19. السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار النشر، عمان، ط2، 2009.
20. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط1، 1992.
21. عامر سعيد يسن، عبد الوهاب على محمد، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري (لقاهرة)، 1994.
22. عامر قنديلجي. البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
23. عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية، الإدارة القاهرة، ط1، 2003.
24. عبد الحميد احمد الرشوان نعلم اجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، ط1، 2004.
25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات المنظمة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ط1، 2003.
26. على غربي، تنمية الموارد البشرية دار الطبع ونشر وتوزيع عمان، ط1، 2014.
27. على غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 2009.
28. فاروق السيد عثمان، القلق والضغوط النفسية، دار الفكر عربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.

29. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثاره في تحسين الأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان ط1 2010.
30. فلية فاروق عبده، السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2005.
31. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس السوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار النشر عمان الأردن، ط1، 2005.
32. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، غمان، ط1، 2007.
33. محمد جاد الرد، استراتيجيات تطوير وتحسين لأداء، دار النشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2009.
34. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاب الله، إدارة العلم والتطبيق، دار المسير للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2008.
35. محمد قاسم القروني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط05، 2009.
36. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2014.
37. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر والتوزيع الأردن، ط2، 2014.
38. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار بن النفيس لنشر والتوزيع الأردن، الطبعة 1 2014 .
39. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
40. مصطفى نجيب شاوشي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2019.
41. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 1، 2003.

42. نداء محمد الصوص، السوك الوظيفي مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، ط1 2008
43. هيجان عبد الرحمان، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، 2012.
44. وليد عبد المحسن المنجم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية ، 2007 .

### الرسائل والاطروحات الجامعية:

1. ايمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الوطنية دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -ورقلة-، كلية العلوم الاقتصادية، 2013-2014.
2. سالم عواد الشمري، الرضي الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقه على القطاع الصناعي جامعة الملك عبد العزيز، جدة2009.
3. صاليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الداء الوظيفي للعامل، دراسة تخرج ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009-2010.
4. على بن حمد بن سليمان، ضغوط العمل وأثارهما على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،2003.
5. عيسى إبراهيم المحعشر، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
6. يوسف العجايلية، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وأسلوب مواجهاتها في المصالح الاستعجالية، رسالة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل بسكرة، 2014-2015.

المجلات والمقالات:

1. إبراهيم عطى محمود فودة، ضغوط العمل والرضي عن العمل لدى عينة من العاملين في ضوء بعض المتغيرات الحيوية الاجتماعية، مجلة ترجمة المصاحبات اللفظية والتعبيرات الاصطلاحية.
2. جاسب مزهر الحسناوي، مقال علمي تحت عنوان الرضا الوظيفي، مكتب العميد قسم إدارة الأعمال.
3. حمدواي عمر واحمد بخوش انعكاس الأداء التنظيمي في الجودة البحث العلمي مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة ورقلة، جوان 2012.
4. ماهر صبري درويش، تفويض سلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الوسطى(الكوفة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2010.
5. مجلة مجتمع تربية عمل، مجلد 06، العدد 01، 2021.
6. مسعود جبران، الرائد معجم لغوي رتيب مفرداته وفق للحروف الأولى، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر بيروت.
7. هيثم طلعت، ضغوط العمل وأثاره في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 02، العدد 03، معرض 2021.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان :

ضغوط العمل وانعكاساته على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من عمال

بلدية عماري ولاية تيسمسيلت

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

### تخصص : تنظيم وعمل

إعداد الطالبين :

✦ معدن فوزية

✦ شلول أسيا

إشراف الأستاذة :

حسني خيرة

في إطار طلب إجراء دراسة ميدانية لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان ضغوطات العمل وانعكاساته على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من العمال بلدية عماري - ولاية تيسمسيلت -

نرجو منكم المساهمة في الإجابة على الأسئلة هذا الإستبيان وذلك بالتفضل بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسب وجهة نظركم، مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض علمية فقط وشكرا على تعاونكم.

السنة الدراسية : 2023/2022

**المحور الأول : البيانات الشخصية :**

1. الجنس : 1- ذكر  2- أنثى
- السن :
2. المؤهل العلمي : 1- ابتدائي  2- متوسط  3- ثانوي  4- جامعي
3. الحالة الاجتماعية : 1- أعزب  2- متزوج  3- مطلق
4. الوضعية المهنية : 1- اطار  2- متزوج  3- مطلق
5. الخبرة المهنية : 1- أقل من 5 سنوات  2- من 5 إلى 10 سنوات  3- من 10 إلى 15 سنوات
- 4- من 15 فما فوق
6. مكان الإقامة : 1- قريب من العمل  2- بعيد عن العمل

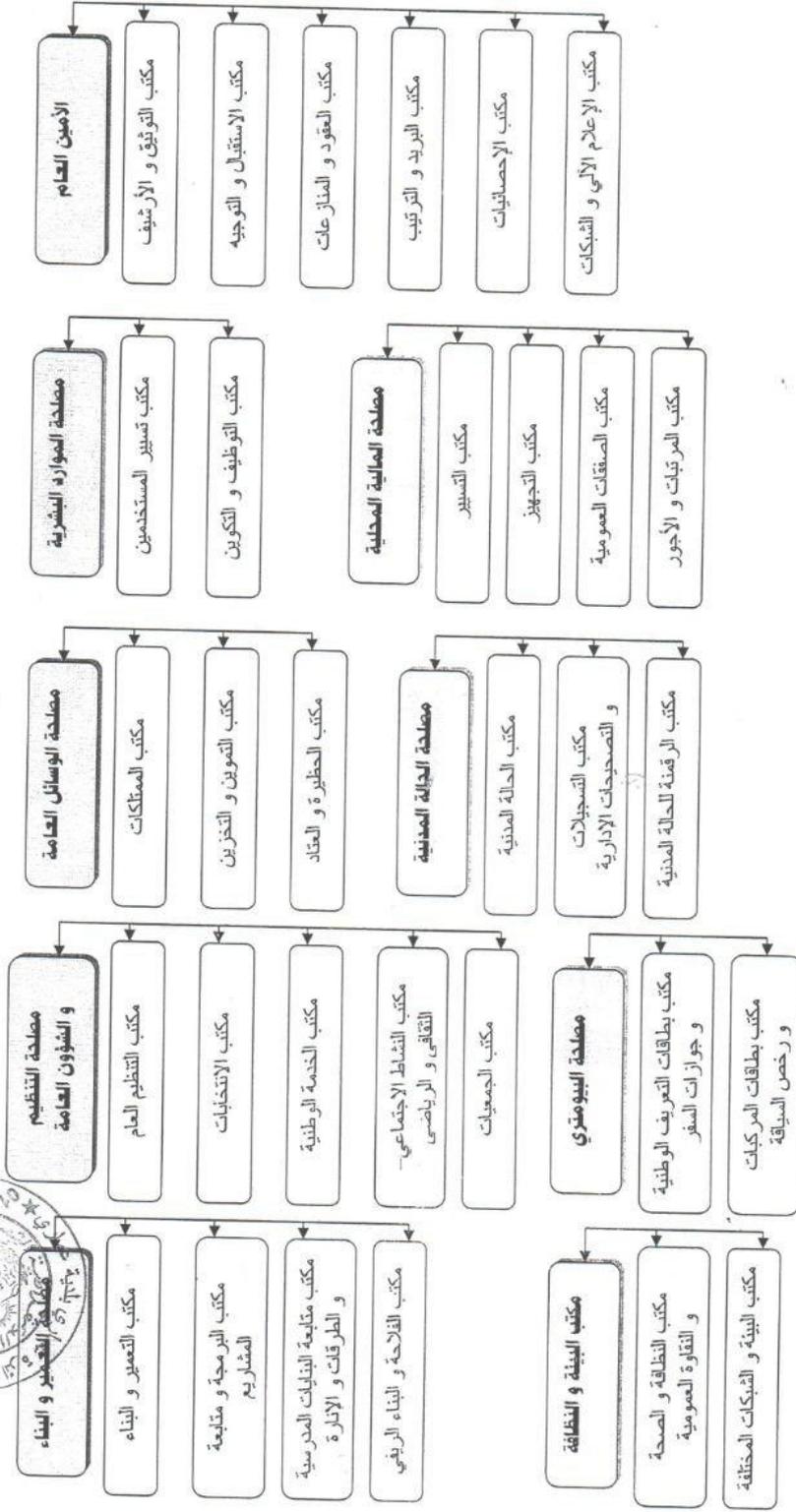
**المحور الأول : ضغوط العمل :**

الرقم	الأسئلة	نعم	لا
<b>البعيد الأول : عبء العمل</b>			
7	وقت العمل المخصص لك لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منك		
8	تشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منك من واجبات ومهام		
9	هل العمل الموكل اليك فوق طاقتك ولا يمكن إنجازه في الوقت المحدد		
10	ليس هناك وقت الراحة أثناء الدوام		
11	هل الواجبات الملقاة على عاتقك أكثر من الصلاحيات الموكلة اليك		
12	هل تعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي تقوم به		
13	هل يوجد ثقل كبير بالعمل لنقص المواد البشرية والمعدات والتجهيزات		
<b>البعيد الثاني : صعوبة طبيعة العمل</b>			
14	هل تقع في أخطاء كثيرة نتيجة عبء العمل		
15	هل يحتاج عملك كثيرا من التركيز والانتباه		
16	هل تحس بعدم الأمن في وظيفتك		
17	هل يتطلب منك عملك اتخاذ قرارات حاسمة		
18	هل بيئة العمل يغلب عليها الغموض بسبب ضعف الإتصال		
19	هل قلة الإمكانيات المادية والمعنوية تؤثر رغبتك بعملك		
20	هل تكليفك بالعديد من المهام يؤدي إلى انخفاض رغبتك في العمل		
21	هل تعاني في عملك من ازدحام في المكاتب وزيادة طلبات الجمهور		

المحور الثاني : الأداء الوظيفي :

الرقم	الأسئلة	نعم	لا
<b>البعيد الأول : الدافعية للإنجاز</b>			
22	هل ساعات العمل تجعلك مقيد بمواقف العمل الرسمية		
23	هل لديك الرغبة في التطوير وتحسين أداءك لتحقيق إنجازاتك ونجاحاتك		
24	هل لديك القدرة الكافية للإنجاز العمل مكلف به في الوقت المحدد		
25	هل الحجم العمل الذي تكلف به قابل للتنفيذ		
26	هل لديك القدرة على زيادة حجم العمل		
27	هل تستخدم الإمكانيات والموارد المتاحة في عملك بكفاءة وفعالية		
28	هل لديك تأثير من خلال بيئة الداخلية والخارجية محيطتك في عرقلة مهامك بالعمل		
29	هل تفضل إنجاز المشاريع الصعبة أو البسيطة في عملك		
30	هل لديك الرغبة في تحدي أثناء إنجاز عملك		
31	هل تتجنب الأعمال التي تتطلب توفر أكبر قدر من المعلومات		
32	هل تتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة في العمل		
<b>البعيد الثاني : الرضا عن العمل</b>			
33	هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تقدمه		
34	هل يتميز نظام الأجور بالعدالة		
35	هل يكفي الأجر الذي تتقاضاه لتغطية تكاليف متطلبات المعيشة		
36	هل تشعر بالرضا أثناء القيام بأدائك في العمل		
37	هل تعمل بالجدية وإتقان في عملك		
38	هل يزيد الرضا عن العمل من احتمالية وإستمرارية في العمل		
39	هل يعمل الرضا عن العمل عن تحسين العلاقات الإيجابية بين العاملين والمديرين		
40	هل تشعر بالرضا والدافعية عندما تتلقى تقدير وإعتراف عن مجهوداتك		

## الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة بلدية عماري





جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي



خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) ..... همدن قويرة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 200969441 والصادرة بتاريخ: 2017/1/11

المسجل(ة) بكلية: علوم اجتماعية وأساقفة: قسم علمي بتعليم

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

.....

.....

أصرح بشرفي أنني ألتم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

تمت تصديق  
15 MAI  
رئيس المجلس الشعبي البلدي

التاريخ



إمضاء المعني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 76. /ق ع / 1 / ك ع 11 / 2023

إلى السيدة(ة) محترم(ة) مدير ملحقة المجلس الشعبي

البلدي بعماري تيسمسيلت

### الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تمشين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن أتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم:

- معدن فوزية

- شلول آسيا

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة.

تيارت في: 2023/05/02

